

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский государственный университет путей сообщения  
Императора Николая II»

---

Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Е.А.ИВАНОВА

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Практикум**

МОСКВА – 2016

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский государственный университет путей сообщения  
Императора Николая II»

---

Институт экономики и финансов  
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Е.А.ИВАНОВА

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Практикум  
для бакалавров  
направлений «Менеджмент» и «Торговое дело»

МОСКВА – 2016

УДК 658

И 21

Иванова Е.А. Управление изменениями: Практикум. - М: МГУПС (МИИТ), 2016. – 100 с.

Представлены задания, кейсы, упражнения и методические указания по основным направлениям дисциплины «Управление изменениями» к практическим занятиям студентов бакалавриата по направлениям «Менеджмент» и «Торговое дело». Они могут быть использованы для повышения квалификации практических работников и подготовки студентов других направлений обучения.

© МГУПС (МИИТ), 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

	<b>Стр.</b>
ВВЕДЕНИЕ.....	4
<b>I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....</b>	<b>5</b>
1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	5
2. ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	22
3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ.....	35
<b>II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....</b>	<b>47</b>
4. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	47
5. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	57
6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	72
<b>III. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....</b>	<b>87</b>
7. ЛИЧНОСТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.....	87
8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	97
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>99</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В нестабильных экономических и политических условиях в стране и в мире российским компаниям приходится предпринимать значительные усилия, внедряя различного рода технологические, финансовые, кадровые, структурные преобразования с целью успешного противостояния внешним вызовам. С учетом ускорения темпов технического прогресса в настоящее время управление организацией фактически представляет собой процесс управления изменениями. В связи с этим освоение отечественного и зарубежного практического инструментария и теоретических подходов к управлению изменениями является одной из актуальных задач при обучении студентов управленческих и экономических направлений, а также повышении квалификации менеджеров компаний.

Знание стратегий и методов управления изменениями, причин и факторов сопротивления организационным изменениям, понимание значимости и владение инструментами управления изменениями является одним из условий вывода менеджерами отечественных компаний необходимый уровень конкурентоспособности не только на российском, но и на мировых рынках.

Настоящий практикум предназначен для более углубленного освоения студентами общих теоретических положений управления изменениями и овладения навыками использования соответствующих инструментов для достижения целей организации.

Практикум разработан для проведения практических занятий и семинаров, а также для самостоятельной подготовки студентов управленческих и экономических направлений по учебной программе дисциплины «Управление изменениями».

# I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

## 1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Организация как система

*Цель занятия:* познакомиться с понятием «организация» и изучить её свойства. Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Упражнения.*

**1.1.** Определите, являются ли организациями следующие объекты, обоснуйте свой выбор:

- автомобиль; - компания «ОнЛайм» (Интернет-провайдер); - стая перелетных птиц; - кристалл; - магазин; - кондиционер; - семья; - группа студентов; - организм человека; - река; - железная дорога.

Выделите среди этих организаций социальные.

Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации, охарактеризуйте эти свойства.

Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации.

Таблица 1

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Число связей между элементами*	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая					
Биологическая					
Социальная					

\*Максимальное число связей определяется по формуле  $m*(m - 1)$ , где  $m$  – общее количество элементов в организации.

## 1.2. Кейс для обсуждения «Реинжиниринг»

Крупный отечественный мебельный комбинат, успешно производящий и реализующий значительные объемы относительно недорогих комплектов и отдельных предметов собственной продукции, выработал устойчивую социальную ориентацию, направленную на сохранение кадрового состава и общего числа рабочих мест. Это позволило не только обеспечивать устойчивое повышение качества производимой мебели, формировать систему постоянных заказчиков, но и реализовать в городе стратегию социального партнерства.

Периодически проходящие повышения тарифов на энергоносители, стоимость сырья, материалов и комплектации, увеличение затрат на проведение необходимой модернизации оборудования, систематически возникающие кризисы неплатежей и т.д. все острее ставили вопрос о возможности существенного сокращения издержек производства.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) ситуации показывал устойчивые тенденции формирования необоснованно высокого уровня издержек по приобретению, транспортировке и использованию энергоресурсов, выделение узкой специфицированной группы составляющих комплектации производства, обуславливающей исключительно высокую долю затрат в себестоимости готовой продукции, низкий уровень учета потерь производственного цикла и т.д.

Комбинат разработал и осуществил программу комплексной реструктуризации затрат и сокращения удельного потребления ресурсов.

В целях организационно-методического обеспечения реализации разработанной программы был проведен комплексный реинжиниринг всех составляющих технологического процесса основного и вспомогательного производства, осуществлена модернизация информационно-программного сопровождения компьютерных систем производственного управления. Это позволило сократить общие издержки производства на 20%, обеспечить экономию более 30% имеющихся на складе производственных ресурсов.

*Задания для анализа ситуации:*

1. Выделите и оцените рассматриваемые в ситуации организации.
2. Выявите те из них, с которых следует начать изменения.
3. Предложите рациональную организацию такого предприятия.

## Методические указания к теме 1.1

### Свойства организации

Общие основополагающие, присущие как *процессам*, так и *системам* общие свойства организации, описывающие их реальные проявления и перспективный потенциал функционирования и развития:

#### 1. Свойство целенаправленности.

Целенаправленность — ориентация организации на постановку и достижение желаемого, возможного и необходимого состояния.

Это свойство обусловлено ролью субъекта и применением принципа примата цели, выделяющего целеполагание в качестве первого шага в организации любого процесса или явления.

Целенаправленность организации отражает целевую природу ее возникновения, структуру дерева цели, заложенную в основе выделения и построения процессов, под-процессов и циклов в соответствии со стратегическими, тактическими, оперативными, локальными и частными целями, их подчинение общей цели данного цикла, оценку эффективности его осуществления по степени ее достижения.

#### 2. Свойство перманентности целеполагания.

Перманентный (от франц. Permanent, от лат. Pergraeo — остаюсь) — непрерывное, постоянное, продолжающееся осуществление.

Перманентность обуславливается уже самой процессуальной природой ее построения и функционирования, определяется местом и ролью составляющей развития в модели ее представления и закрепляется решающим значением в обеспечении конечной результативности организации. Вместе с тем свойство перманентности указывает на постоянное развитие как объективной, так и субъективной организации, осуществляющееся вне зависимости от желания субъекта.

#### 3. Свойство дискретности.

Дискретность (от лат. Discretus — разделенный) — прерывность, выделенность составляющих.

Свойством, структурно формирующим организацию, является дискретность, отражающая поэтапный, поэтапный, конструкционно-кооперирующий подход к ее проектированию, формированию, функционированию, восприятию и представлению. В субъективных построениях возведение большого и сложного из выделенных простых составляющих роисется само собой разумеющимся, в объективной организации это свойство отражает генезис процесса как последовательность совмещения, взаимодей-

ствия, совпадения, объединения случайных явлений и их последствий.

#### **4. Свойство цикличности.**

Цикличность — периодическое повторение определенной последовательности.

Периодическое повторение объективно установившейся или целенаправленно сформированной последовательности преобразований в любой организации представляет такую ее конструкционную особенность, как цикличность, что позволяет ставить и решать задачи ее оптимизации, дублирования и тиражирования.

#### **5. Свойство реверсивности.**

Реверсивность (от лат. *Reversio* — возвращение) — возвращение к повторению исходного состояния.

Реверсивность изначально использовалась человеком в процессе анализа происшедшего, исправления допущенного, корректировки происходящего, что сделало использование этого свойства особенно важным в организации исследовательских и оперативных действий человека.

Цикличность предполагает, обуславливает и раскрывает свойство реверсивности организации как процесса. Сущность его заключается в определяемой цикличностью модели возврата к предыдущим действиям. При этом речь идет о необходимости и вероятности оптимизации и повторения пройденного на основе целенаправленного или случайного возврата к предыдущему.

#### **6. Свойство оперативности.**

Оперативность — быстрота, своевременность.

Осуществляясь во времени, любая организация как процесс прежде всего характеризуется таким его основным ресурсом и свойством, как оперативность. Под оперативностью понимается не столько быстрота, сколько *адаптация, соответствие, синхронизация ритмов, темпов, скорости осуществления процесса организации динамическим характеристикам развития ситуации*, оперативно необходимым условиям достижения запланированного результата.

#### **7. Свойство гибкости.**

Гибкость — способность организации к адаптации, модернизации, реформации.

Гибкость организации в значительной степени определяет или обуславливает ее способность к приспособлению, переориентации, изменению. Она играет важную корректирующую роль в конкретной организации как для процессов, так и для систем. Это обусловлено адекватным восприятием данного термина как в статических, так и в динамических ситуациях, определением с его помощью важнейшего ресурса формирова-

ния, развития и регулирования изменений, широким диапазоном его применения в связи с необходимостью проведения оперативной коррекции уже осуществляющегося процесса организации.

#### **8. Свойство ротационности.**

Ротационность (от лат. Rotatio — круговращение) — перемещение по циклической траектории.

Ротационность – это возможность взаимной перестановки, замены составляющих процесса в ходе его осуществления. Именно в этом свойстве заключается мощный ресурс регенерации, реорганизации, реформирования организационных отношений между составляющими на основе анализа их альтернативного функционирования после проведения взаимного, последовательного или встречного замещения.

Цели и условия формирования и мобилизации данного ресурса достаточно разнообразны, от необходимости сопоставления и проверки хода и результатов процесса до проведения эксперимента или инновации, но значение свойства ротационности в процессе организации неизменно велико. Именно это качество организации, его всестороннее исследование и целенаправленное использование определяют исключительно высокий потенциал саморегулирования процесса, его реорганизации, регенерации.

Более того, ротационность обеспечивает широкие возможности поиска, апробации, модернизации и применения форм и методов инновационной организации по аналогии или на основе уже отработанных процедур, циклов, действий. Это проявляется в совершенствовании распределения, оценке модернизации и закреплении уже наработанных эффективных методов и средств ее построения.

#### **9. Свойство корпоративности.**

Корпоративность (от лат. Corporatio — объединение) — склонность к групповой ассоциации и кооперации.

Корпоративность раскрывает разнообразные формы отношений и взаимодействия между индивидуумами присущие подавляющему большинству процессов и систем современного мира.

Свойство корпоративности находит широкое отражение в связях и зависимостях законов и принципов организации, активно раскрывается и реализуется в процессах и системах субъективной и смешанной организации самым широким спектром неоднозначных тенденций и последствий, выражает сущность процессов и систем социального развития.

## **10. Свойство коммуникационности.**

Коммуникационность (от лат. Communicatio — связываю) — способность, расположенность к взаимосвязи.

Понятие «организация» изначально соответствует установлению связей между элементами или системами в процессе их взаимодействия. Коммуникационность как свойство организации отражает ее структурно-процедурную основу, ресурс построения и развития необходимых возможностей реализации определенных схем, процедур, моделей конфигурации, ее ориентацию на установление взаимосвязи.

Отражая исключительное разнообразие окружающей реальности, коммуникационность обуславливает вариационно-вероятностный характер, сущность и содержание палитры развития связей организации как широкое поле формирования возможных форм и процедур ее осуществления.

В известной мере именно коммуникация, являясь основным ресурсом, проводником организации, обуславливает необходимое разнообразие ее формирования, функционирования и развития.

## **11. Свойство композиционности.**

Композиционность (от лат. Compositio — составление) — возможность построения адекватной организации путем целенаправленного составления из элементов.

Композиционность обуславливает раскрытие и реализацию потенциала разнообразия архитектоники построения и осуществления самой широкой и многообразной палитры моделей целенаправленной реализации связей составляющих организации.

Композиционность позволяет непосредственно вносить и последовательно совершенствовать содержательное разнообразие в проектирование, построение и модернизацию организационной структуры управления.

Она обеспечивает эффективное достижение или отражение целенаправленности структуры, формирует ее концепцию, доминанту, иерархию построением конкретной композиции элементов и связей организации.

Свойство композиционности представляет собой важнейший конструктивный ресурс программного моделирования функционирования организации на основе современных информационных технологий. Они становятся необходимым условием и определяющим фактором разработки и осуществления ее тиражирования, адаптации и расширения.

## **12. Свойство комбинаторности.**

Комбинаторность (от лат. Combinatorus — соединяющий) — потенциал, ресурс

возможных способов соединения.

Свойство комбинаторности отражает потенциальные возможности разработки применения различных вариантов построения и осуществления процессов и систем организации из уже известных и используемых модулей. Также оно определяет устойчивую способность составляющих эффективной организации формировать разнообразные комбинации взаимосвязей в зависимости от реально складывающихся условий и учитываемых факторов.

### **13. Свойство селективности.**

Селективность (от лат. *Selectio* — выбор) — способность организации к совершенствованию путем отбора, закрепления и развития необходимых качеств.

Селективность организации обуславливает исследование, выбор, освоение, закрепление, совершенствование и развития позитивного потенциала, обеспечивающего достижение желаемого синергетического эффекта. И если в субъективной и смешанной организации это становится одним из ее целевых качеств, то в объективной организации свойство селективности является фундаментальным, реализуясь в процессе естественного отбора, обеспечивающего ее поступательное развитие. При этом субъективная реализация потенциала селекции во многом опирается на принципы развития объективного отбора, что отражает всеобщность этого свойства организации.

### **14. Свойство ингрессивности.**

Ингрессивность (от. Лат *ingressio* — вхождение) — постепенное формирование организацией новых качеств ее составляющих.

Ингрессивность – свойство организации постепенно формировать и закреплять новые качества.

Этот потенциал организации не просто расширяет, но существенно развивает ее селективность, поскольку основывается не только на отборе, но и, в первую очередь, на целевом синтезе принципиально новых, востребованных способностей составляющих организации, обусловленных изменениями внешних и внутренних условий ее формирования, функционирования и развития.

### **15. Свойство конъюгированности.**

Конъюгированность (отлат. *Conjugatio* — соединение) — способность к внутреннему обмену и объединению качеств элементов и организаций.

Способность к внутреннему объединению качеств элементов в процессе самоорганизации является не только изначально необходимым, но и последовательно развиваемым и используемым потенциалом.

Это свойство раскрывает исключительно перспективные ресурсы внутреннего совершенствования и развития организаций. На его основе формируются, функционируют и развиваются все современные системы и процессы самоорганизации, кооперации, самоуправления, самосовершенствования и свободного развития организаций в рыночных условиях. Это свойство становится основным конструктивным ресурсом построения и осуществления оригинальных моделей эволюционных преобразований социально-экономических систем.

#### **16. Свойство корреляционности.**

Корреляционность (от лат. *Correlatio* — соотношение) — способность к активизации взаимосвязи.

Корреляционность определяет нарастающую способность организаций к активной, непосредственной и опосредованной взаимной коммутации, адаптации и приспособляемости элементов и систем в рамках самоорганизации.

Это свойство отражает как истинно организационную, совершенно необходимую для объединения и взаимоувязки составляющих природу, так и специфически развивающееся проявление модернизации коммутационных тенденций в качествах соответствующих элементов. Оно становится совершенно необходимой основой формирования широкой производственной кооперации, интерактивного рыночного взаимодействия, свободного создания и развития взаимодействия в рамках общей конкурентной среды.

Корреляционность представляет очень существенный для организации ресурс разнообразия коммутации и взаимодействия составляющих ее элементов и связей.

#### **17. Свойство эгрессивности.**

Эгрессивность (от франц. *Egrisev* — доведение) — достижение максимального уровня реализации качеств организации.

В социально-экономических организациях широко востребована способность элементов к активизации, адаптации и мобилизации максимального функционального потенциала в условиях самоорганизации, обеспечивающая достижение оперативных и локальных целей, понимаемая как эгрессивность.

Обеспечиваемая этим свойством максимальная отдача каждого элемента и всей организации в целом является не только ведущим оперативно востребованным и направленно используемым ресурсом, но и стратегическим ориентиром, определяющим возможности ее дальнейшего совершенствования и развития.

#### **18. Свойство эмерджентности.**

Эмерджентность (от англ. Emergent — внезапный) — оперативная мобилизация новых качеств.

Эффект молниеносного целенаправленного формирования и применения новых качеств организации, являющийся основным инновационным ресурсом индивидуума, определяется как эмерджентность.

Это свойство, как и эгрессивность, прежде всего востребовано социально-экономическими организациями, значительно чаще, неожиданнее, и острее сталкивающимися или встречающимися с разнообразными кризисными ситуациями. На его использовании так или иначе основывается большинство программ вывода организаций из кризиса путем диверсификации, конверсии, освоения новых сегментов рынка.

В реальных условиях развития кризисной ситуации оперативная мобилизация скрытых, формирование и использование новых качеств организации нередко становятся единственным ресурсом реорганизации. Чаще всего он мобилизуется и используется в процессе реструктуризации, разделения, разграничения кризисной организации на ряд частных, в том числе достаточно благополучных формирований. Это позволяет выделить проблемные составляющие, сосредоточить внимание на их дальнейшей судьбе, разработать конкретные пути реорганизации, применить достаточно широкий спектр самых разнообразных организационных решений.

## 1.2. Принципы организации

*Цель занятия:* получить представление о принципах организации и приобрести практические навыки анализа их применения в деятельности предприятий.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Упражнения.*

**1.3.** Укажите, какие принципы статического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и объясните, как это влияет на результаты работы организации.

1). Один из сотрудников продвинулся по служебной лестнице и был назначен руководителем нового отдела. Вдохновленный карьерным ростом, новоиспеченный руководитель разработал проект организационной структуры вверенного ему подразделения. В составе отдела он выделил три сектора с предполагаемой функциональной специализацией. Для выполнения этих функций в отдел требовалось 12 сотрудников.

Руководство компании одобрило этот проект и внесло изменения в общую организа-

ционную структуру предприятия. Через месяц отдел был полностью сформирован и начал свою работу.

В итоге руководитель нового отдела стал почти 80% своего рабочего времени тратить на то, чтобы «высосать из пальца» задания для своих подчиненных, так как оказалось, что реальной потребности в большинстве запланированных ранее функций не было.

2). При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени. В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая, в каком направлении им двигаться.

3). В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

**1.4.** Укажите, какие принципы динамического состояния организации не соблюдаются в приведенных ниже ситуациях, и какое влияние это оказывает на организацию.

1) Президент компании, имеющей функциональную структуру управления, принял решение переподчинить себе все филиалы, так как до него стала доходить информация о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных учреждений. В связи с этим структура компании существенно изменилась. Возросло количество сотрудников, непосредственно подчиненных президенту компании. Была существенно превышена норма управляемости. В результате президент не смог уделять достаточно внимания своему аппарату управления и филиалам. По итогам года большинство социальных и экономических показателей деятельности компании значительно ухудшилось.

2) В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось,

поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы во что бы то ни стало. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление об увольнении.

3) Начальника одного из отделов транспортной компании переманили к себе конкуренты. В результате дружный и сплоченный коллектив отдела остался без начальника. Кадровая служба занялась поиском специалиста на вакантную должность. И вскоре руководитель компании выбрал из нескольких претендентов самого, на его взгляд, подходящего. Только вот отношения с новым руководителем у коллектива не сложились, и вскоре отдел развалился.

**1.5.**Проиллюстрируйте на конкретных примерах действие принципов структуризации.

**1.6.**Раскройте содержание принципов процессуализации. На конкретных примерах продемонстрируйте, к каким последствиям может привести их игнорирование.

**1.7.** Какова роль принципов рационализации в организации? На конкретных примерах покажите основные направления их реализации.

## **Методические указания к теме 1.2**

### **Статика и динамика организационных систем**

Понятия статика и динамика, которые сегодня используются для характеристики социальных организаций, заимствованы из механики.

**Статистическое и динамическое состояния организации** представляют единство и борьбу противоположностей. Для успешного выживания организация вынуждена меняться.

**Статика** – уравновешенное состояние организации, в котором она находится и к которому стремится независимо от негативных или позитивных изменений, происходящих во внешней среде. При этом все параметры организации, отражающие ее деятельность, остаются неизменными в течение определенного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни без проблем. Но если нет изменений, то нет и развития. Такая организация в современное и сложное время не сможет долго держаться «на плаву».

**Динамика** – развитие организации и ее поступательные движения вперед к но-

вым целям под влиянием воздействий. Для динамически развивающейся организации характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки для увеличения прибыли, стремясь к состоянию устойчивого равновесия.

В теории организации сформулированы принципы, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие организаций.

*Принцип* – оптимальное правило (норма), которое сформулировано людьми и носит объективный характер. Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организацией и государством, применяются те или иные методы управления.

С изменениями экономической жизни меняются и принципы организации. Например, в начале XX в. применялись принципы, выработанные Ф. Тейлором и А. Файолем, в настоящее время больше уделяется внимание социальному аспекту.

В литературе приводится различная классификация принципов. А.А. Беляев и Э.М. Коротков подразделяют их на общие, частные и ситуационные. Э.А. Смирнов выделяет принципы статического и динамического состояния, а также общие принципы организации. Объединяя эти подходы, можно подразделить все принципы на:

- *Общие* – для всех организаций и ситуаций;
- *Частные и ситуационные* – характерные только для определенной сферы или ситуации в деятельности организации;
- *Динамического или статического* состояния, характерные для определенной организации.

Помимо этого, в литературе принципы организации подразделяются на три группы (табл. 2).

### **Общие принципы организации и их характеристика**

*Принцип обратной связи:* социально-экономические системы – это открытые и неравновесные системы. Их регулирование возможно по принципу обратной связи. Любая система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Между ними имеются разнообразные коммуникационные связи, являющиеся каналами передачи управленческой информации, циркуляция которой позволяет установить соотношение между информацией на входе и выходе управляемой системы. Сопоставление

уровней информации дает возможность оценить состояние как управляемой подсистемы в целом, так и отдельных ее элементов. Оценка информации субъектом управления должна быть оперативной и достоверной, чтобы не произошла потеря качества управления.

Таблица 2

Принципы организации

Группа принципов	Состав принципов	Содержание принципов
Структурные принципы	Разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность	Обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей, закрепление за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединение подразделений цепью целевых команд
Принципы процесса	Справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, корпоративный дух, единство команд, подчинение главному интересу	Предопределяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными. Эти принципы необходимо учитывать при проектировании организационных структур
Принципы конечного результата	порядок, стабильность, инициатива	Определяют оптимальные характеристики организации

*Принцип развития* (необратимое направленное изменение системы): движение неравновесной системы к состоянию устойчивости, которое обеспечивается благодаря отклонениям значений величин от их средних значений на любом из этапов жизненного цикла организации. Различают две формы развития: эволюционную (постепенное количественное и качественное изменение) и революционную (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния системы, процесса управления к другому). Существует прогрессивное и регрессивное развитие, которое может вначале охватывать не всю систему, а только какой-либо ее компонент.

*Принцип конкурентности*: жизнеспособность организации зависит от степени совершенствования начал, которые выявляют наиболее эффективные пути развития.

*Принцип дополнительности:* амбивалентный подход к раскрытию функционирования и развития организаций – это сочетание в организации, с одной стороны, объективных, устойчивых тенденций, равновесных, организованных, прогнозируемых начал; а с другой стороны – случайных, неустойчивых, стихийных, самопроизвольных, вероятностных, непрогнозируемых начал.

*Три принципа соответствия:*

1) *целей и ресурсов:* ключевые цели, принятые в организации, должны своевременно обеспечиваться ресурсами. Данному принципу соответствует программно-целевая технология процесса производства и разработки решений, условия использования которой следующие: а) штат работников должен составлять 100-2000 чел.; б) время выполнения задания не должно превышать 1 год с момента его выдачи; в) доступность управленческих и производственных ресурсов должна обеспечиваться в срок; г) разделение управленческого и производственного труда должно быть ярко выраженным; д) выпуск серийной и массовой продукции должен осуществляться в течение длительного срока;

2) *распорядительства и подчинения:* у каждого работника должен быть один линейный (выполняет административную, технологическую или патронажную функцию) и любое количество функциональных руководителей при выполнении конкретной работы;

3) *эффективности производства и экономичности:* для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами [эффект (результат) определяется уменьшением затрат] (рис. 1).

*Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:* необходимо, чтобы было найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических и патронажных функций производства и управления. Данный принцип требует вовремя производить объединение или разъединение организаций или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы является: снижение спроса на товары, рост затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

*Принцип прямооточности:* производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений. Например, ценная информация, проделав долгий путь, может оказаться недостоверной.



Рис. 1. Принципы организации

*Принцип ритмичности и синхронизации:* производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов для обеспечения согласованности производительности труда на различных участках единого технологического процесса. При этом среди производственных подразделений надо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которого должны подстраиваться другие процессы или подразделения организации. Динамика рыночных отношений требует гибкости в организации бизнес-процессов: что-то временно усилить, кого-то выделить, переориентировать на новые подразделения или процессы.

**Частные и ситуационные принципы организации**

Частные и ситуационные принципы организации имеют ограниченное распространение в организациях, они обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности. Их подразделяют на следующие группы: 1) применяемые в различных подсистемах общества (экономической, социальной, политической, семейно-бытовой); 2) применяемые в процессе различных видов организационной деятельности (принципы госслужбы, принципы управления персоналом); 3) управления орга-

низацией.

Например, американский исследователь Д. Коллинз при формировании команды рекомендует руководствоваться следующими принципами:

- «руководство осуществляется при помощи вопросов, а не ответов»;
- «обсуждаются ошибки, а не обвиняются работники»;
- «при неудачах руководитель смотрит в зеркало, а при удачах в окно».

### **Принципы состояний организации**

***Принципы статического состояния организации*** (рис. 2):

*Принцип приоритета цели:* наивысший приоритет имеет цель в системе «цель-задачи-функции-структура-персонал». При создании, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель и представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов. Для их решения формируются функции управления и производства с указанием сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура, которая, в свою очередь, служит основанием для формирования контингента работников организации.

*Принцип приоритета функции над структурой:* наивысший приоритет имеет функция в системе «функция-структура». Руководитель сначала формирует набор необходимых функций, затем в соответствии с ним создает организационную структуру.

*Принцип приоритета субъекта управления над объектом:* приоритет отдается руководству относительно будущих работников. Вначале подбирается руководитель, который сможет профессионально реализовать поставленную цель, затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может работать над конкретными задачами.

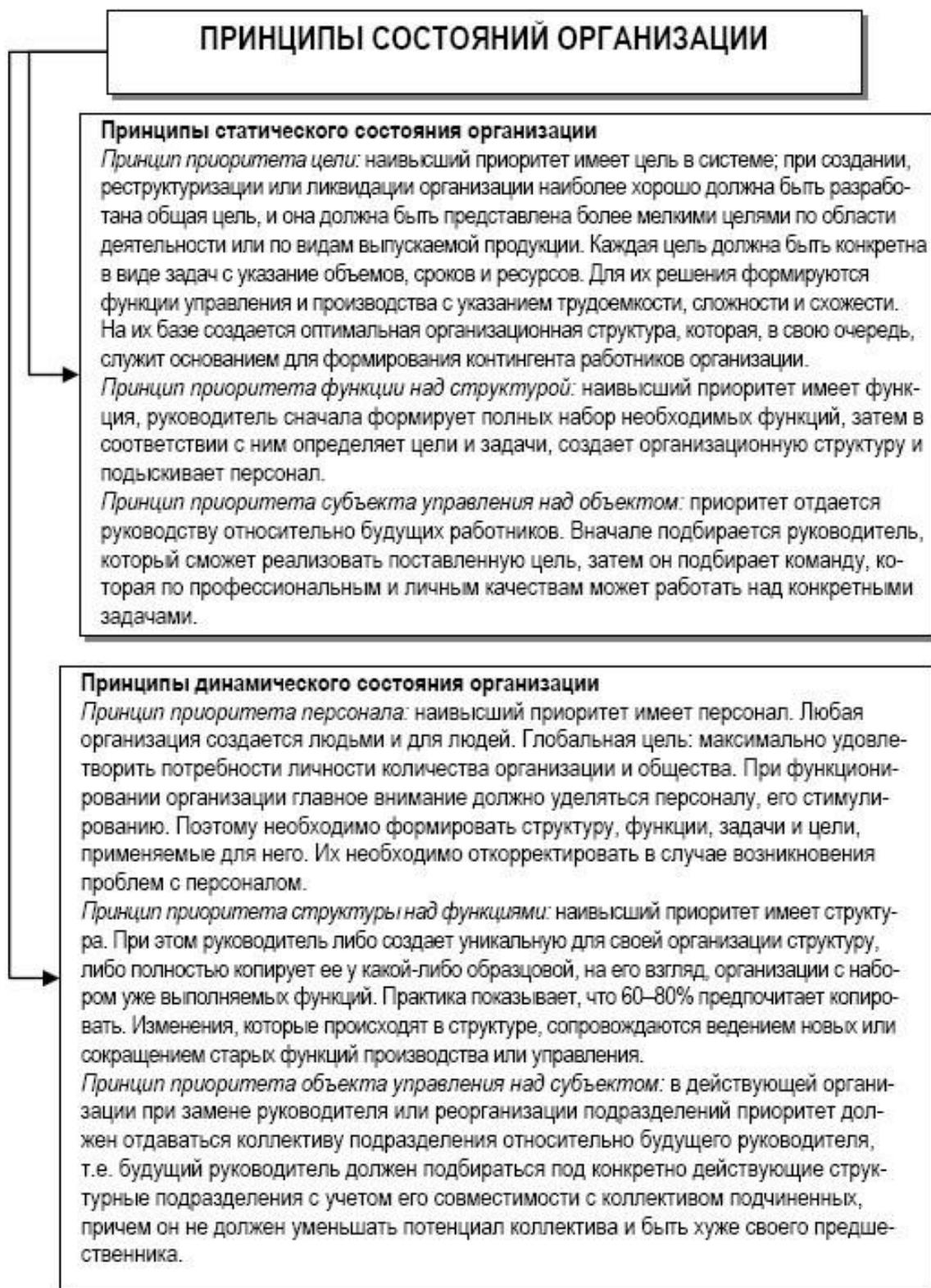


Рис. 2. Принципы состояний организации

***Принципы динамического состояния организации***

*Принцип приоритета персонала:* наивысший приоритет имеет персонал в системе «персонал-структура-функции-задачи-цель». Любая организация создается людьми и

для людей. Глобальная цель: максимально удовлетворить потребности личности и общества. При функционировании организации главное внимание должно уделяться персоналу, его стимулированию. Поэтому необходимо формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо их откорректировать.

*Принцип приоритета структуры над функциями:* наивысший приоритет имеет структура в системе «функция-структура». Руководитель либо создает уникальную для своей организации структуру, либо полностью копирует структуру какой-либо образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций (используя метод бенч-маркинга). Практика показывает, что 60–80 % руководителей предпочитают копировать. Изменения, которые происходят в структуре, сопровождаются введением новых или сокращением старых функций производства или управления.

*Принцип приоритета объекта управления над субъектом:* в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя, т. е. он должен подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом его совместимости с коллективом подчиненных, причем руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива или быть хуже своего предшественника.

**Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций.** Суть противоречия принципов действия статической организации заключается в том, что, с одной стороны, достижение стабильного режима работы является одной из целей ее существования, с другой, неизбежны нововведения, необходимые организации для ее успешного развития и выживания. Эти нововведения определяют переход организации в динамический режим работы.

## 2. ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### Диагностика этапов жизненного цикла

*Цель занятия:* получить представление об основных этапах жизненного цикла организации и приобрести практические навыки их диагностики и анализа.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает у преподавателя общий отчет.

*Упражнения*

**2.1.** Ознакомьтесь с предложенными преподавателем историями развития известных отечественных и зарубежных компаний (кейсами).

Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу 3.

Таблица 3

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

### **Кейс 1 «История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»**

Основатель фабрики - Фердинанд Теодор фон Эйнем, немецкий подданный, который в 1850 г. приехал в Москву в надежде начать свое дело. Вначале он занялся производством пиленого сахара, потом (в 1851 г.) организовал на Арбате небольшую мастерскую по производству шоколада и конфет.

С самого начала своей деятельности Эйнем повел дело по западноевропейскому образцу - завез новые машины, выписал высококвалифицированных иностранных специалистов-кондитеров, создал рекламу. Все это помогло Эйнему в короткое время сказочно обогатиться.

В 1857 г. Эйнем встречает своего будущего компаньона Юлиуса Хойса, обладавшего незаурядным талантом бизнесмена. Вдвоем они действовали более уверенно и открыли на Театральной площади кондитерский магазин.

Накопив достаточный капитал, предприниматели выписали из Европы новейшую паровую машину и приступили к постройке фабрики на берегу Москвы-реки, на Софийской набережной. В справочнике «Фабрично-заводские предприятия Российской империи» об этом факте была сделана запись: «Эйнемъ. Товарищество паровой фабрики шоколадных конфетъ и чайных печений. Год основания 1867». Конечно, по срав-

нению с современным предприятием фабрика покажется маленькой, ведь там работало всего 20 рабочих, но в это время она считалась значительной.

Компаньоны соорудили первое трехэтажное здание на Софийской набережной. Когда же производство расширилось, на Берсеневской набережной было начато строительство более просторных зданий с многочисленными цехами и служебными помещениями, крытыми переходами из корпуса в корпус. Превосходное качество кондитерских изделий, техническая оснащенность фабрики, красочная упаковка и реклама выдвигают фабрику на одно из ведущих мест в кондитерском производстве того времени.

Особенно большие доходы стала приносить фабрика после открытия бисквитного отделения, в котором стояли английские машины и работали мастера-англичане. Так впервые в России стали выпускать бисквиты по английскому образцу.

Постепенно Эйнем отошел от дел и Хойс сделался единоличным хозяином, однако он не изменил названия организации, резонно посчитав, что нет нужды менять уже известную торговую марку.

В 1890-х годах фабрика превратилась в одно из крупнейших кондитерских предприятий Москвы. На Софийской набережной Гейс и его компаньоны возвел новое трехэтажное здание, а в 1889 году построили еще одно новое здание фабрики на Берсеневской набережной реки Москвы. С каждым годом увеличивалось количество оборудования и обновлялся его состав, на фабрику набирали все новых и новых рабочих и работниц, в основном из подмосковных деревень. Таких работников легче эксплуатировать так, как выгоднее хозяину.

Трудовой день в те времена составлял 10 часов. Кондитеры жили в общежитии при фабрике, а питались в фабричной столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К<sup>0</sup>» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

Особое внимание уделялось звучным названиям и стильной упаковке (Хойс когда-то занимался художественной фотографией). Чего стоят такие названия, как «Ам-

пир», «Миньон», шоколад «Боярский», «Золотой ярлык»! Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. В качестве рекламы фирмы использовались театральные программки, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками. Для фабрики писал музыку свой композитор, и покупатель вместе с карамелью или шоколадом бесплатно получал ноты «Шоколадного вальса», «Вальса Монпасье» или «Кекс-галопа».

На Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде в 1896 г. продукция организации «Эйнемъ» получила золотую медаль. Предприятию было дано право печатать на упаковке герб России. Ас 1913г. фабрика удостоилась чести стать поставщиком двора Его Императорского Величества. В 1900 г. на всемирной выставке в Париже за огромный ассортимент и превосходное качество шоколада фабрика «Эйнемъ» получила самую высокую награду — Гран-при.

К началу XX в. «товарищество Эйнем» владеет двумя фабриками в Москве, фабриками в Симферополе и Риге, многочисленными магазинами в Москве, Нижнем Новгороде.

В трудные годы Первой мировой войны фирма «Эйнемъ» занимается благотворительной деятельностью: делает денежные пожертвования, организует лазарет для раненых солдат, отправляет на фронт вагоны с печеньем.

После Октябрьской революции, в 1918 г., фабрика была национализирована и в этом же году получила название «Государственная кондитерская фабрика № 1, бывшая Эйнемъ», а в 1922 г. была переименована в «Красный Октябрь», хотя еще несколько лет после этого в скобках всегда добавлялось «Бывш. Эйнемъ»: настолько велика была популярность торговой марки и ценилось качество изделий.

В конце 1920 - начале 1921 года из-за ухудшения положения с сырьем и топливом пришлось временно приостановить работу ряда фабрик: "Большевик" (бывшая Сиу), имени Бабаева (бывшая Абрикосова) и других. Была под угрозой закрытия и Государственная кондитерская фабрика №1 (бывшая "Эйнем"). Продовольственный и топливный кризисы довели фабрику до упадка. Выпуск продукции одно время составлял лишь 15% довоенного уровня.

Но рабочие «бывшей "Эйнем"» делали все, чтобы фабрика работала: они устраивали субботники по наведению чистоты и порядка, добровольно отправились на заготовку топлива. Так рабочие добивались того, что даже в такое голодное и трудное время фабрика продолжала работать.

С сентября 1921 года Государственная фабрика №1 перешла на хозрасчет. В это время на фабрике работало 959 человек. Фабрика выпускала только карамель, монпасье, конфеты глюкозы и дешевые сорта мармелада. Новая экономическая политика очень благоприятно отразилась на деятельности фабрики.

Много труда затрачивается на организацию при фабрике химической научно - опытной лаборатории. В лаборатории контролировали все поступающее на фабрику сырье и материалы. Там же вели работы по изучению технологических процессов. На фабрику пришло много хороших мастеров - кондитеров. Крепли кадры высококвалифицированных специалистов.

И в это время фабрика получила на Московской областной выставке садоводства, пчеловодства и огородничества награду 1 степени, а на Всероссийской сельскохозяйственной выставке - диплом 1 степени "За отличное качество изделий, за восстановление крупного производства и начинания в деле научного изучения кондитерского производства".

1922 год связан со знаменательным для фабрики событием - ее переименовали в "Красный Октябрь".

Заслугой специалистов, которые пришли на фабрику в те тяжелые годы, несомненно, является то, что не было остановлено производство: был введен рабочий контроль, велась яростная борьба с расхитителями. Уже к 1925 г. был превзойден уровень производства 1913— 1914 гг.

Именно в те годы «родились» на свет многие виды продукции, которые и сегодня составляют «золотой фонд» «Красного Октября»: в 1925 г. появился «Мишка косолапый», в 1927 г. — «Южная ночь», в 1936 г. — «Стратосфера» и «Суфле». В 1920-е гг. впервые появились «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка», ирис «Кис-кис».

В годы восстановления коллективу предприятия приходилось бороться с большими трудностями. "Летом 1922 года,- рассказывает рабочий М. К. Лебедев, - фабрика переживала некоторое затоваривание, на складе скопилось много продукции, а со сбытом было туго. Это резко отразилось на финансовом положении. Нужно было закупить партию сахара и патоки, а для этого требовалась большая сумма денег. А тут как раз подоспело время выдачи зарплаты. Выплатить деньги рабочим - значить остаться без сырья и остановить фабрику, но и не платить нельзя. И вот выход был найден. На фабрике находились в большом количестве мука, подсолнечное масло и конфеты. Рабочим предложили получить не деньгами, а продуктами. Получили мы тогда по пуду муки, по

три фунта масла и по двадцать фунтов конфет. Таким образом, удалось предотвратить остановку фабрики и этим сохранить квалифицированную рабочую силу".

Руководство фабрики вместе со всем коллективом много делало для улучшения качества изделий. Поднять его сразу было невозможно, так как не было необходимой сырьевой базы. На фабрике внимательно изучили спрос населения на кондитерские изделия.

С сентября 1923 года количество сбываемой продукции стало быстро возрастать. Встал вопрос о восстановлении фабричного оборудования.

Тяжелые раны были нанесены фабрике. Несколько лет понадобилось на их лечение. В период империалистической и гражданской войн машины не ремонтировали, а многие из них использовались не по назначению. Последний ремонт технического оборудования был еще в 1910 году. За 12 лет капитального ремонта на фабрике не производили, не заменяли и старое оборудование.

С 1922 по 1924 год было израсходовано на ремонт около 300 тысяч рублей. Но на фабрике не только ремонтировали старые машины, но и закупали машины новейших конструкций. Так, весной 1925 года были закуплены машины в Германии.

Начали работать вафельное и шоколадное производство, ассортимент изделий удалось довести до 80 наименований.

Особо благоприятными были для фабрики 1927-1928 годы. Производство было хорошо обеспечено сырьем и развивалось быстрыми темпами. Спрос на кондитерские изделия рос. Изделия фабрики пользовались большим успехом не только в пределах нашей страны. Марка "Красный Октябрь" стала известна на всех материках.

Улучшились условия жизни рабочих. К 1925 году были отремонтированы и оборудованы столовая на 2000 мест, клуб с залом на 800 мест, дома - коммуны. В квартире бывшего владельца фабрики еще в 1921 году был открыт детский сад, рассчитанный на 80 детей, расширены детские ясли. В 1925 году фабком снял в аренду на 9 лет дачу для пионерского лагеря в Рассказовке.

При фабрике работала школа фабричного ученичества на 100 человек и общеобразовательные курсы.

С улучшением условий труда и быта рабочих из деревень стали возвращаться старые кадры кондитеров, опыт и знания которых были особенно нужны быстро растущему предприятию.

Первые пятилетки. Много связано с ними в жизни краснооктябрьцев: смотры рационализации, встречи соревнующихся предприятий, распространение передовых

методов труда, стахановское движение. К середине 1931 года "Красный Октябрь" стал самой крупной кондитерской фабрикой в Москве с числом рабочих 5000 человек. Да и по производству продукции стала первой - 57500 тонн.

#### *Реконструкция фабрики.*

С 1935 по 1938 год был полностью реконструирован шоколадный цех: обновлено оборудование, произведен монтаж 41 агрегата сложных шоколадных машин, полностью переделана электросеть, переоборудована паровая и водяная коммуникации и холодное хозяйство. В апреле 1938 года Государственная приемная комиссия признала, что монтаж заграничного оборудования произведен хорошо, и его успешно осваивают. После реконструкции мощность шоколадного цеха увеличилась по сравнению с 1936 годом в 2,5 раза, а выпуск продукции фабрики возрос с 40 до 64 тысяч тонн в год. Настоящим энтузиастом реконструкции был главный инженер фабрики М. С. Бруштейн - высококвалифицированный специалист с большим опытом работы в кондитерской промышленности.

1939 год принес новые успехи, новые имена. Годовой план был выполнен уже к 12 декабря 1939 года - ко дню выборов в Верховный Совет СССР. За успешную работу в 1939 году наградили 43 стахановцев фабрики.

#### *Накануне войны.*

Большими успехами встречали работники фабрики наступающий 1941 год - четвертый год третьей пятилетки. Годовой план был перевыполнен. Фабрика намечала переход с трехсменной работы на двухсменную. Рационализаторы и изобретатели работали над самым трудоемким процессом - механизацией заготовки конфет.

В лихолетье Великой Отечественной войны выпуск кондитерских изделий был практически свернут, производство было переоснащено на выпуск военной продукции: выпускались концентраты каш. Для летчиков и подводников выпускался специальный шоколад «Кола», «Гвардейский». В годы войны за доблестный труд на благо победы «Красный Октябрь» семь раз удостоивался почетной награды - переходящего знамени Государственного комитета обороны. В 1946 г. почетное знамя было передано фабрике на вечное хранение.

В те дни люди трудились без усталости. Работали по 12-14 часов в сутки, без выходных, изо дня в день до конца войны. У народа был один девиз - все для фронта, все для разгрома врага.

Для обеспечения фронта высококалорийными продуктами технологи фабрики приняли решение: сделать в механической мастерской жестяные формы емкостью по

два килограмма, реконструировать отливочную головку автомата и охлаждающий конвейер. В итоге - "Красный Октябрь" дал для фронта нужное количество шоколада без дорогих оберток в двухкилограммовых плитках.

В январе 1942 года "Красный Октябрь" выпустил новый сорт шоколада "Гвардейский" в честь наших гвардейских полков.

Приступая к послевоенной реконструкции, коллектив фабрики поставил перед собой задачу учесть все прошлые недостатки и опыт, накопленный в кондитерской промышленности за годы предвоенных пятилеток. Поэтому к разработке проекта реконструкции "Красного Октября" подошли творчески. Окончание реконструкции "Красного Октября" относится к 1950 году.

Из месяца в месяц росла производительность труда, менялся облик цехов фабрики. И за всем этим стояли люди - рабочие, инженеры и, конечно, те, кому государство, коллектив поручил возглавлять предприятие - ее руководители.

В послевоенные годы «Красный Октябрь» развивался вместе со всей страной. Фабрика стала своего рода полигоном, на котором испытывалось все новое, что только появлялось в кондитерской отрасли. Так, были созданы первые комплексно-механизированные поточные линии по производству карамели, ириса. В 1960-е гг. на фабрике была произведена существенная модернизация, включавшая увеличение этажности существовавших зданий. В результате появились новые производственные площади, и фабрика приняла сегодняшние архитектурные очертания, которые так великолепно смотрятся с Крымского моста, украшая собой панораму стрелки Москвы-реки и отводного канала.

В 1976 году на фабрике была создана экспериментальная группа, возглавляемая главным инженером А. Н. Даурским. В группу входили высококвалифицированные мастера - кондитеры, которые проработали на фабрике по несколько десятков лет. Была разработана программа технического перевооружения предприятия на базе новейших достижений науки, техники и передового опыта.

Одним из главных мероприятий было улучшение оформления изделий и дальнейшее наращивание удельного веса расфасованной продукции,

Выполнение этой программы позволило перестроить структуру ассортимента в сторону увеличения выпуска продукции высокого качества, пользующейся повышенным спросом.

Фабрика "Красный Октябрь" в этот период является школой передового опыта, на базе которой проводятся отраслевые семинары по вопросам повышения качества

продукции, научной организации труда и экономического анализа, по внедрению разработок в области новой техники и технологии. На фабрике были созданы универсальные и специализированные рецептурно-смесительные станции для приготовления кондитерских масс, поточные линии для производства конфет, в том числе конфет куполообразной формы "Трюфели".

Ведется постоянная разработка с использованием нетрадиционных видов сырья (различные виды молочной сыворотки - "Цитрон", морковная подварка - "Наслаждение", тонкоизмельченная мука из предварительно обжаренных зерен ржи - "Золотые купола" и др.), которые позволяют понизить содержание сахара в изделиях и улучшить их вкусовые качества. Фабрику можно назвать лабораторией, где постоянно что-то изобретают, внедряют, создают и т. д.

Особый подъем производства характеризуют 1990-е гг. В 1992 г. фабрика была преобразована в открытое акционерное общество. За реконструкцией шоколадного цеха последовал ряд совместных разработок инженеров фабрики и всемирно известных фирм: австрийская фирма «Хаас» установила новую поточно-механизованную линию по изготовлению конфет типа «Мишка косолапый»; швейцарский концерн «Бюлер» поставил оборудование и содействовал пуску трех линий для производства шоколадных и пралиновых масс с использованием самых современных технологий и автоматизации процессов; немецкая фирма «Антон Олерт» стала партнером по созданию уникального комплекса кондитерского производства.

У открытого акционерного общества «Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь"» появились филиалы в Рязани, Коломне и Егорьевске. Выпуск продукции также увеличился за счет пяти дочерних предприятий.

В 1997 году установили новую поточную линию для производства конфет "Мишка косолапый". Причем дизайн, упаковка, рецептура и технология их производства за эти годы почти не изменилась. "Консервативный" подход к сохранению "древних" рецептов обернулся немалыми выгодами для фабрики.

В настоящее время «Красный октябрь» входит в холдинг «Объединенные кондитеры». В свою очередь холдинг входит в Группу «Гута» и является крупнейшим кондитерским предприятием в Восточной Европе, объединяя 19 российских фабрик, в том числе крупнейшие московские предприятия «Красный Октябрь», «Кондитерский концерн Бабаевский», «РОТ ФРОНТ». На предприятиях холдинга работают 19 360 сотрудников.

Кондитерские изделия реализуются через развитую сеть дистрибуции по всей России, а также осуществляются поставки в США, Европу, Израиль, страны СНГ и ряд государств Ближнего Востока. Среди постоянных потребителей продукции Холдинга – ФГУП комбинат питания «Кремлевский», Правительство России, мэрия Москвы и Московская Патриархия.

На всех предприятиях Холдинга и Управляющей компании реализуется единая кадровая политика. Главная гордость Холдинга – это его сотрудники! Студенты профильных вузов могут пройти практику под руководством опытных мастеров на фабриках «Красный Октябрь» и «Кондитерский Концерн Бабаевский», которые входят в Холдинг «Объединенные кондитеры». Прохождение практики на известнейших кондитерских предприятиях – это бесценный опыт и удачный старт карьеры.

Будущим технологам кондитерского производства, механикам и практикантам других специальностей будет интересно и познавательно работать под руководством опытных мастеров на предприятиях, имеющих богатейшие традиции, оснащенных современным оборудованием и технологиями. Предприятия обеспечивают организацию рабочих мест и фирменную спецодежду. За каждым практикантом закрепляется наставник – руководитель практики, который координирует работу молодого специалиста. Студенты, зарекомендовавшие себя с лучшей стороны, имеют возможность трудоустроиться и успешно реализовать себя на предприятиях Холдинга.

Холдинг «Объединенные кондитеры» – современная и динамично развивающаяся компания, а потому заинтересован как в молодых перспективных специалистах, так и в уже состоявшихся профессионалах в области продаж и производства. Работа на стартовых позициях (в качестве ассистентов отделов и специалистов) позволяет получить необходимый профессиональный опыт для дальнейшего карьерного роста. Начинающие и уже опытные мерчандайзеры и торговые представители имеют прекрасную возможность построить карьеру в департаменте продаж.

Компания «Красный Октябрь» предоставляет сотрудникам большие возможности для профессионального роста. Разработана и реализуется программа непрерывного обучения и повышения квалификации персонала:

- система адаптации позволяет новым специалистам максимально быстро влиться в рабочий процесс;
- система тренингов, семинаров, обмена опытом с партнерами способствует повышению уровня компетенции;

- система планирования карьеры открывает широкие горизонты для профессиональных достижений и личного роста.

## **Кейс 2. «История Сбербанка России»**

1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумма на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие, надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу - 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка - «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штемпелем Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. - уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет - с 1865 по 1895 г. - число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек - с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантиро-

вал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «по требованию подлежащей правительственной или судебной власти». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в., — Первая мировая война, революция, Гражданская война — не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов «аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем». А серого соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам «предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков».

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией денежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950—1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов - в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо неё образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР - Сберегательный банк СССР, госу-

дарственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полутора-вековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

К 2000 г. Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и на Украине.

К 2016 г. Сбербанк России — это международная финансовая группа, ПАО Сбербанк — это один из крупнейших банков России и Европы, который стремительно трансформируется в один из мощных мировых финансовых институтов. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший Volksbank International) и в Турции (DenizBank).

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

2.2. Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам её жизненного цикла?

## Методические указания к теме 2

В теории организаций существует закон онтогенеза, который устанавливает наличие так называемого жизненного цикла организации. В упрощенном виде модель полного жизненного цикла организации включает 4 основные фазы (рисунок 3), хотя любая организация, действующая на рынке длительное время, под воздействием макросреды испытывает взлеты и периоды застоя, кризисы, оживление и т.д. Стратегия организации не является постоянной, а корректируется или в корне меняется в зависимости от определяющих ее внешних и внутренних факторов, то есть на разных этапах жизненного цикла организации она неодинакова.

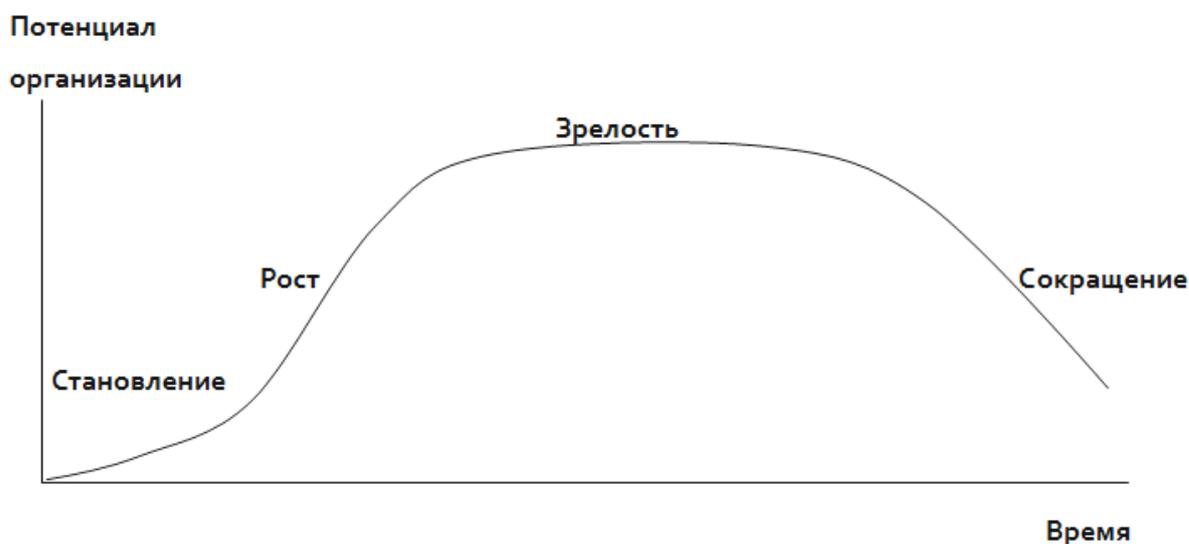


Рис. 3. Модель жизненного цикла организации

На разных фазах жизненного цикла организации меняются ее структура, степень централизации власти и директивности решений, уровень инновационности деятельности и потребность в инвестициях, стратегия работы с персоналом, трудовые отношения и т.д. Способность менеджмента и всей организации подобрать адекватные внешним вызовам решения и реализовать их определяет возможность ее успешного противостояния внешним вызовам.

### 3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

*Цель занятия:* познакомиться с причинами и факторами проявления сопротивления организационным изменениям.

Студенты работают малыми группами, по окончании обсуждения формируются коллективные перечни ответов по всем трем вопросам к кейсу на доске или в электрон-

ном виде, которые остаются у студентов.

### *Упражнения*

**3.1.** Изучите представленные в кейсах ситуации в компаниях, вызвавшие сопротивление менеджеров и персонала. Найдите в материалах кейсов ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные причины сопротивления менеджеров и другого персонала переменам, отмечаемые практиками в представленных материалах? Приведите примеры.

2. Составьте перечень ключевых принципов поведения менеджера при реализации организационных изменений на основе информации, представленной в кейсах.

3. Какие формализованные действия следует осуществить с целью снижения сопротивления изменениям со стороны менеджеров и исполнителей? Приведите примеры.

#### **Кейс 1 «Почему менеджеры проектов приняли изменения»**

В ОАО «ИПП «ВНИПИТрансгаз» запустили систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, генеральный директор мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги.

По материалам совместной пресс-конференции ОАО «ИПП «ВНИПИТрансгаз» и ООО «Технологии управления Спайдер Украина» (Киев, 16 марта 2005 года)

#### **Кейс 2. «Рассказывает практик»**

Николай Непорада . Директор по персоналу группы компаний Verysell, Москва

Группа компаний Verysell работает в области информационных технологий. Основана в 1990 году как совместное предприятие с международной дистрибьюторской компанией Merisel, Inc. К 1993 году были подписаны дистрибьюторские соглашения с корпорациями Intel, Microsoft и Hewlett-Packard. Согласно рейтингу журнала Forbes за октябрь 2006 года, Verysell вошла в десятку крупнейших частных ИТ-компаний и в тройку ведущих системных интеграторов России. Численность персонала — более 700 человек. Оборот компании за 2006 год — 470 млн долл. США.

Внедрение инноваций требует работы со старожилками компании. При переходе на новые технологии проблема заключается не столько в увеличении (или, наоборот, в отсутствии роста) заработной платы, сколько в повышении производственной нагрузки. Основной состав, то есть «старички», обычно уверены, что успех бизнеса можно обеспечить и прежними методами, без усложнения технологий. Сопротивление изменениям со стороны основного состава может длиться очень долго, если не пытаться объяснить, зачем нужны новые технологии.

В моей практике был интересный случай, когда рядовой сотрудник, функции которого должны были измениться, задал стандартный вопрос: «Зачем мне это надо?». Дело касалось риелторского бизнеса. А суть сводилась к тому, что изменение системы ограничивало права специалиста в работе с разрешительными органами (эту функцию брала на себя компания). Сотрудник, о котором идет речь, был очень успешен в решении вопросов оформления сделки, и его не интересовали ближайшие перспективы организации в целом. Он сообщил мне, что он «рядовой гражданин» и что его занимают личные перспективы. Мне оставалось только согласиться с ним и спросить: «Хорошо, а в Вашей профессиональной жизни есть что-нибудь, чего Вы не успели в глобальном смысле или не успеваете ежедневно?». Выяснилось, что в работе рядового риелтора масса стандартных действий, что эту рутину некому поручить и что сотрудник получает второе образование по специальности «юриспруденция», чтобы иметь возможность на равных говорить с юридическим отделом. Через три месяца «рядовой гражданин» стал руководителем группы. А мог уйти к конкурентам.

Когда исчерпаны аргументы, сопротивление может стать только делом принципа: «Я просто не хочу так работать». В этом случае сотрудник, скорее всего, сам примет решение покинуть компанию.

Общайтесь со средним управленческим звеном. На предприятии главный источник официальной информации для сотрудника — его непосредственный начальник. Однако линейные менеджеры зачастую не считают нужным или не умеют донести до подчиненных решения высшего руководства, что приводит к значительным информационным потерям. Этого можно избежать в том случае, если линейные руководители поддерживают перемены не на словах, а на деле, являясь участниками проектов, входящих в план организационных изменений.

Например, поручите службе персонала создать совместно с менеджерами среднего звена схему разделения ответственности, отражающую реальное распределение функций в компании. Это позволит каждому руководителю иметь четкое представле-

ние о том, чем занимаются другие подразделения, оценить объемы выполняемой ими работы.

Как была внедрена новая система оценки

При введении новой системы ежеквартальной оценки работы персонала мы опросили начальников смен. Оказалось, что нововведение не вызывает восторга, большинство руководителей не желают оценивать подчиненных, рассматривая эту задачу как помеху в работе и дополнительную нагрузку. Для ряда начальников смен серьезной проблемой стала необходимость давать работникам негативные оценки: проще смириться с плохой работой подчиненного, чем объявить, например, что он лишен премии, понижен в должности и т. д.

Преодолеть сопротивление персонала введению новой системы оценки нам помогли следующие меры:

Служба персонала организовала рабочую группу из руководителей, которые приняли участие в разработке методов оценки рабочих показателей. Таким образом повысилась личная заинтересованность руководителей в успешном функционировании системы.

Служба персонала рассказала, как проводить оценку. Такое обучение повышает заинтересованность в системе оценки, раскрывает перед руководителями ее цели и задачи. Кроме того, для введения ежеквартальной оценки труда службой персонала были разработаны бланки оценки и инструкция для руководителей подразделений (отделов, смен) по их заполнению.

Мы провели собрания с линейными руководителями, которых коснутся преобразования, ответили на вопросы. Например, наш Генеральный Директор аргументировал полезность нововведений тем, что без регулярной оценки результатов работы службы охраны невозможно уменьшить текучесть кадров в ней. Для удержания хороших работников необходима справедливая система стимулирования труда, которую можно создать на основе объективных результатов оценки.

Мы увязали новую систему оценки с уже существующими процедурами подведения итогов, системами оплаты труда и материального стимулирования лучших работников.

После проведенных обсуждений официально (под подпись) ознакомили всех руководителей с соответствующими документами (приказом и приложениями). Теперь их задача — довести смысл нововведений до подчиненных.

### **Кейс 3 «Говорит Генеральный Директор»**

Александр Ермошкин | Председатель совета директоров холдинга «Оптимал-Инвест», Москва

Наш бизнес разрастался, количество проектов увеличивалось. Возникла необходимость отраслевого обособления, компания преобразовалась в холдинг. Функция контроля была передана управляющей компании, и это сыграло позитивную роль на первом этапе, но в дальнейшем стало сдерживать развитие предприятия. Позже мы попробовали ограничить власть управляющей компании, теперь это скорее экспертное сообщество, то есть мы изменили сам принцип отношений управляющей компании и отдельных бизнес-направлений: вместо давления — взаимодействие. Эта идея была оценена положительно, и сегодня мы совершенствуем принятую модель отношений.

Начинать работу с персоналом стоит с проведения встречи с близкими по духу топ-менеджерами или даже сторонними людьми (консультантами). У меня, например, сложилась группа людей, к которым я могу обратиться за советом. Они помогают уточнить идею, предвосхитить возможные осложнения методом мозгового штурма. После этого готовится программа, описывающая, как все будет проходить, обязательно запускается механизм внутреннего PR. Например, мы проводим семинар, где делимся планами с широким кругом менеджеров.

Выясните, как сотрудники воспринимают преобразования. Сложность управления изменениями в том, что требуется не только грамотно наладить передачу информации внутри организации, но и добиться, чтобы идеи руководства принимались руководителями подразделений и рядовыми сотрудниками. Поэтому для эффективного внедрения нововведений нужно целенаправленно формировать каналы «обратной связи». Поручите службе персонала анкетировать работников, проводить опросы линейных руководителей, тренинги, то есть использовать любые возможности для сбора информации.

Заручитесь поддержкой службы персонала. Важно, чтобы директор по персоналу обладал достаточно полной информацией, понимал, что и до кого донести, какие нежелательные сведения могут просочиться, какие проблемы могут из-за этого возникнуть и как их предотвратить. Поручите службе персонала разработать локальный нормативный акт (инструкцию, приказ, положение), в котором будут изложены суть и методика проводимых изменений

Определить, приживается ли нововведение, очень просто. Если сотрудник без напоминания пользуется новой программой, значит, инновация освоена успешно. Например, когда мы внедряли программу Microsoft Project, чтобы понять, как воспри-

нято это нововведение, достаточно было обратить внимание, в какой программе подготовлены отчеты топ-менеджеров: делают ли они отчеты как раньше или пользуются новой программой.

#### **Кейс 4 «Семь правил работы с персоналом в период радикальных изменений»**

Сергей Новосельцев. Генеральный Директор ОАО «Завод радиоаппаратуры», Екатеринбург; доктор делового администрирования.

ОАО «Завод радиоаппаратуры» существует с 1959 года как предприятие ВПК, специализирующееся на производстве аппаратуры дальней радиосвязи для всех родов войск. Численность персонала — примерно 1600 человек. Большая часть продукции холдинга — гражданского назначения.

Чтобы вывести предприятие из кризисного состояния, мы провели целый ряд серьезных реформ. Ликвидировали часть подразделений и технических процессов, производство построили по продуктовому принципу, предусмотрен переход к холдинговой структуре, стали широко применять аутсорсинг. Эти реформы вызвали серьезное противодействие персонала, в том числе моего ближайшего окружения. Чтобы преодолеть сопротивление и довести реформы до конца, я делал все, что только мог придумать (иногда удачно, иногда — нет). Обобщая личный опыт, я сформулировал следующие рекомендации:

Ожидайте сопротивления персонала. Это естественная реакция, поэтому не злитесь, а заранее готовьтесь к разъяснительной работе.

Определите очаги максимального напряжения, ответьте на вопрос: «Кто будет оказывать наибольшее сопротивление?». Отметьте людей (группы), с чьим сопротивлением надо бороться в первую очередь.

Найдите союзников. Выявите людей (группы), которые поддержат изменения. Любой ценой сделайте союзником самого авторитетного противника. Если он публично не поддержит изменения, не оставляйте его в организации.

Обсуждайте инновации сначала с ключевыми сотрудниками, как бы советуясь с ними. Доводить планы, связанные с радикальными изменениями, сразу до широкой аудитории нельзя.

Не требуйте от людей быстрого согласия на инновационные предложения, дайте им время подумать. Но долго не ждите.

Когда приняли окончательное решение, идите до конца, иначе дискредитируете себя и идею.

Берите на себя самую неприятную работу. Тяжело лично предлагать заместителю или главному специалисту уволиться, непросто выступать на митинге в подразделении, которое сокращаешь. Но я уверен: Генеральный Директор должен делать это сам, не перепоручая сложную работу заместителям [4].

**3.2.** Изучите приведенный ниже кейс «Война стай...» и на его основе ответьте на вопросы:

1. Каковы причины сопротивления менеджеров и исполнительского персонала реструктуризации (на примере слияния-поглощения компаний)?
2. Поясните на основе приведенного примера одну из возможных причин недоверия людей к корпорациям.
3. Укажите порядок работы с персоналом в процессе управления организационными изменениями на примере реструктуризации.
4. Какие юридические основания могут поддерживать сопротивление персонала изменениям при осуществлении процедуры слияния-поглощения?

#### **Кейс «Война стай, или как слияние компаний отражается на сотрудниках»**

Роль HR-отделов во время сделок по слияниям и поглощениям трудно переоценить — от их умения мотивировать ключевых сотрудников подчас зависит исход всего мероприятия.

По данным, опубликованным в издании «Mergers&Acquisitions Journal», 61% сделок по слиянию и поглощению (M&A) не окупает вложенных в них средств, а статистика, представленная PriceWaterhouseCoopers, показывает, что 57% объединившихся компаний долгое время отстают в развитии от других субъектов данного рынка. Это подтверждают и данные Глобальной ассоциации по управлению персоналом Human Capital Institute, согласно которым около 60% M&A-сделок не дают желаемых результатов. Более того, в течение первых 3–4 месяцев после их заключения производительность новообразованной компании снижается вдвое.

#### **Страшные мотивы**

Аналитики выделяют много причин неэффективности слияний и поглощений, однако в последнее время все больше склоняются к тому, что главная из них заключается в реакции персонала на подобные организационные изменения. Опыт показывает, что вопреки верным финансовым расчетам и рыночным оценкам, в процессе интеграции возникают проблемы, которые сводят на нет радужные мечты высшего.

При слияниях и поглощениях ситуация усугубляется тем, что в болезненный и потенциально конфликтный для организации процесс вовлекаются минимум две значительные группы людей. При этом каждая из них имеет свою историю, культуру, опыт. В результате новообразованная организация распадается на враждующие лагеря, которые всеми силами пытаются сохранить свою групповую целостность и оценивают все происходящее, как «мы» против «них», «победитель» и «побежденный» и т. д.

Следует понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых слияниях и поглощениях. Это нормальная психологическая реакция на изменение окружающего мира, некая попытка адаптации к новым условиям. Объясняется она очень просто (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации) — страхом. Сотрудников пугают материальные потери и неопределенность будущего. Они боятся лишиться в результате реорганизации рабочего места, определенного статуса или привычной дружеской атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям и т. д.

В итоге процессы слияния и поглощения часто приводят к потере ключевых сотрудников — 47% руководителей высшего звена, как правило, покидают организацию в течение года после заключения сделки. А на протяжении следующих трех лет эта цифра, по данным SHRM (*Society for Human Resource Management*), может достичь 72%. Причина этого — преимущественно в различиях организационных культур объединяющихся компаний. По данным исследования консалтинговой компании Mercer, 75% руководителей считают «согласование культур компаний и взаимодействия с подчиненными» наиболее важными факторами для успешной интеграции.

Так или иначе, процессы согласования неминуемы и, как можно заметить, проходят в несколько этапов. В зависимости от того, на каком этапе М&А находятся компании, роль HR-департамента меняется. Существует прямая корреляция между участием HR-департаментов компаний и успехом при слияниях и поглощениях. Чем профессиональнее управленцы человеческими ресурсами подходят к процессу, тем больше вероятность, что все закончится благополучно.

### **Нефтяные платформы**

Когда в 2004 г. в России объединялись Тюменская нефтяная компания (ТНК), компания «Сиданко» и московское подразделение британской нефтегазовой компании ВР, представители трех менеджерских составов совместно принимали решение о будущей структуре предприятия. В ТНК-ВР появились новые подразделения, которые ранее отсутствовали в отдельных компаниях. Поэтому почти все ключевые сотрудники смог-

ли найти себе применение в новой организации. А поскольку бизнес расширился и количество активов значительно выросло, объем полномочий и масштаб деятельности ведущих сотрудников увеличился, и это стало для них мощной мотивацией. Хотя известно, что президенту ТНК Семену Кукесу не нашлось места в объединенной структуре. От предложения стать советником при новом главе компании он отказался.

### **Дело техники**

Производителю спортивных автомобилей Porsche предъявлен иск в размере более \$1 млрд. от четырех хедж-фондов, которые обвиняют концерн в манипулировании акциями Volkswagen. Компании считают, что Porsche и его бывший главный исполнительный директор Венделин Видекинг ввели инвесторов в заблуждение, заявляя на протяжении 2008 г., что концерн намерен приобрести Volkswagen. В иске утверждается, что обвиняемые специально вводили в заблуждение инвесторов и лгали относительно позиции Porsche и намерений в отношении VW, мол, Porsche манипулировал рынком, публично заявляя о своих планах купить 75% акций VW. Так, в октябре 2008 г. Porsche заявил, что уже контролирует большую часть акций Volkswagen, в результате чего инвесторы бросились скупать акции компании, ожидая их падения. Однако тактика Porsche, наоборот, спровоцировала рост цен на акции VW на 400%, и многие инвесторы понесли серьезные убытки.

Можно только догадываться о степени глубины стресса сотрудников и менеджеров Volkswagen.

### **Банковская тайна**

В августе 2005 г. австрийская финансовая группа Raiffeisen International примерно за \$1 млрд. купила украинский банк «Аваль». К тому времени в Украине уже существовала другая «дочка» группы — «Райффайзенбанк-Украина». Изначально планировалось их объединить. Причем председатель правления Raiffeisen International Герберт Степич заявлял тогда, что процесс слияния двух украинских «дочек» завершится к 2008 г. Но в 2008 г. компания Raiffeisen International неожиданно продала 100% акций «Райффайзенбанк-Украина» венгерскому «OTP Bank Лтд.». Как отмечала тогда пресс-служба, это позволило избежать расходов на слияние компаний и ускорить трансформационный процесс, т. е. полную интеграцию банка «Аваль» в группу Raiffeisen International (адаптацию систем, внедрение общих стандартов группы в обслуживании и управлении продуктами). По слухам, объединение не состоялось по «техническим причинам» — уж слишком разными по производственной специфике оказались два банка («Аваль» — розничный, с соответствующими компетенциями персонала, а «Райффай-

зен Банк» — корпоративный).

### **Дружим по плану**

Процесс интеграции можно условно разделить на четыре этапа. Активное участие HR-служб приходится на два последних.

**Первый этап** — озвучивание предварительных намерений, в которые не рекомендуется посвящать рядовых сотрудников. И это вовсе не пустые слова, так как действия топ-менеджеров могут привести к совершенно непредсказуемым. К тому же на этом этапе важно не упустить момент. Как только информация о предстоящей сделке станет достоянием общественности, ключевым специалистам и сотрудникам непременно поступят заманчивые предложения от конкурентов. И побудить к принятию того или иного решения может неуверенность в своем будущем в рамках новой организации. Лучше всего, если к этому времени у сотрудников будут реальные основания ответить отказом.

**Второй шаг** — предпродажный аудит (*due diligence*), когда собирается информация о «женихе» и «невесте». В работе с персоналом также необходимо соблюдать относительный режим молчания по той же причине, что и в ходе предыдущего этапа.

Активно включаться в интеграционный процесс HR-департаменту необходимо уже на **третьем этапе** — во время организационного слияния, когда к возможной истерии персонала уже все готовы. Наиболее важная задача в этот период — это быстрота и качество оценки корпоративной культуры другой компании. Собранная информация позволит в дальнейшем удерживать ценных сотрудников и реализовывать более комплексные интеграционные проекты. Вы должны понимать, почему другая компания ведет свой бизнес именно так, а не иначе, и тогда вы найдете правильные кадровые и мотивационные решения. Следует тщательно изучить корпоративные нормы, ценности, а также график работы, требования к дресс-коду и прочие достаточно символические вещи. Ведь для объединения корпоративных культур необходимо попытаться найти то, что сможет связать их.

Что же касается **последнего этапа** слияния — стратегического, то тут задачи HR-отделов гораздо сложнее. Нельзя недооценивать эгоцентризм руководства интегрирующихся компаний — иногда самомнение и влияние «топовых» сотрудников может существенно помешать процессам интеграции. В этом случае в систему мотивации необходимо внедрить так называемые «золотые парашюты». Под этим понимается компенсация, выплачиваемая высшему руководству компании при их увольнении, понижении в должности и т. д. При этом в документы, регламентирующие деятельность

компании, вносятся соответствующие изменения. Необходимость применения такого инструмента определяется после проведения исследования, которое должно установить, существуют ли в компании «княжества», сопротивляющиеся интеграции. При этом «парашюты» следует давать не абы кому, а только корпоративным «звездам», людям, контролирующим «княжества», в подчинении которых находится большое количество специалистов и рядового персонала, т.е. тем, чей уровень влияния в коллективе очень высок. Это можно выяснить в ходе разнообразных аудитов, тестирования и бесед с потенциальными «парашютистами» и их подчиненными.

В долгосрочной же перспективе основные усилия HR-специалистов необходимо направить на определение границ ответственности ключевых менеджеров и специалистов в части как выполнения своих задач, так и оказания помощи новым коллегам. А также на обеспечение равных возможностей для работников интегрирующихся компаний (в инициативах, поощрениях и новых функциях, которые они обретают). Вместе с тем необходимо давать работникам возможность занять выигрышную позицию во вновь образованной структуре, активно привлекая их в качестве экспертов.

#### **«Подводные камни» слияния**

Нередко новый владелец желает оптимизировать кадры в компании, которую собирается приобрести, что может повлечь за собой значительное сокращение штата работников. То есть когда возникает вопрос о потенциальной покупке компании новым владельцем, ее сотрудники, а особенно ключевые работники и руководство, могут достаточно враждебно относиться не только к документальным проверкам в рамках правового аудита компании, но и к самой идее M&A. Если законодательство страны не предполагает возможности автоматического прекращения трудовых отношений с сотрудниками в случае смены владельца компании, то новому владельцу необходимо уделять особое внимание требованиям трудового законодательства в случае массового сокращения штата или увольнения отдельных работников. «Подводные камни» могут притаиться во внутренних документах приобретаемой компании. Например, это касается выплаты материального вознаграждения разным категориям работников, о чем может говориться в коллективном договоре, уставе, положении о начислении премий, трудовых договорах с работниками и трудовом контракте, который заключается с руководителем. Об этом необходимо обязательно помнить, поскольку работники иногда могут намеренно скрывать данные обстоятельства, чтобы иметь возможность выиграть в судебном порядке потенциальный спор.

Поэтому желательно установить нормальные деловые отношения с руководите-

лем компании, чтобы еще на этапе проведения документальной проверки избежать недоразумений и получить достоверную информацию и документы, которые могут значительно повлиять на решение о приобретении компании новым владельцем.

*Дмитрий Демченко. По материалам «Бизнес» HR-Лига, <http://hrliga.com/>*

### Методические указания к теме 3

Причины сопротивления организационным изменениям могут заключаться в *личных* и *структурных барьерах*.

*К личным барьерам* относятся, например:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы и др.

*Барьерами на уровне организации* являются:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «не синхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне и др.

Факторами, влияющими на степень проявления сопротивления, могут в разных ситуациях выступать уровень лояльности персонала к менеджерам и владельцам организации, общая экономическая ситуация, уровень безработицы, квалификация и стаж работы сотрудника в организации, характер организационной культуры, возраст и личные характеристики сотрудника, сроки проведения перемен, уровень информированности сотрудника о целях, причинах и возможных последствиях перемен, поведение менеджеров и многие другие. Изучение причин и факторов возможного сопротивления организационным изменениям необходимо менеджерам для планирования программы управления изменениями.

## **II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **4. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Цель занятия:* понимание стратегических подходов в планировании организационных изменений

*Упражнения и задания*

**4.1.** Приведите примеры реализации разных стратегий организационных изменений на основе их характеристик, приведенных в таблице 3.

**4.2.** На примере приведенного ниже кейса ответьте на следующие вопросы:

- 1) Каковы особенности современных изменений среды бизнеса?
- 2) Какие дополнительные риски для менеджмента организаций создает развитие Интернет-технологий?
- 3) Каковы особенности ценностей современников в отличие от наших предшественников?
- 4) Как развитие общения в интернет-пространстве влияет на характер и запросы современных работников? Какие особенности современных людей необходимо учитывать работодателям и какое это оказывает влияние на выбор ими стратегии управления организацией?

#### **Кейс «Горизонтальные www-риски вертикальных компаний»**

*Андрей Сенеркин, главный редактор интернет-портала E-executive [1]*

*Одним из главных генераторов рисков для российского менеджмента в начале XXI века стал интернет. Горизонтальность (отсутствие единого центра, сетевая организация коммуникации, где каждый участник процесса становится субъектом) является неотъемлемым свойством Интернета, тогда как вертикальность (единоначалие, наличие жесткой иерархии) является столь же неотъемлемым свойством российского менеджмента на данном этапе его развития.*

В данной статье мы постараемся ответить на следующие вопросы: Почему Интернет горизонтален? Почему российский менеджмент вертикален? Что происходит в точке соприкосновения горизонтали и вертикали?

Представленный здесь материал не является результатом академического исследования. Это мониторинг обсуждения темы соприкосновения вертикали и горизонтали в публикациях портала E-executive. Данный веб-портал, с одной стороны, является сообществом русскоговорящих менеджеров (около 300 тыс. зарегистрированных пользо-

вателей), а с другой - порталом деловой информации (1500 текстов в год, 11 тыс. форумов, ежемесячная аудитория около 500 тыс. пользователей).

Высказывания о горизонтальной природе Интернета рассеяны по статьям и форумам: участники сообщества менеджеров воспринимают горизонтальность как данность, как аксиому. Между тем горизонтальность представляет собой не данность, а результат тектонических сдвигов в культуре второй половины XX века.

Эти сдвиги социологи медиаотрасли связывают с появлением на политическом, экономическом горизонте Запада поколения бебибумеров, время появления которого американские исследователи Нейл Хоув и Вильям Штраус определяют в диапазоне 1943-1963 гг.

Поколение бебибумеров разительно отличалось от предыдущего так называемого «молчаливого поколения» в силу того, что взросление бебибумеров происходило совершенно в ином контексте, чем взросление их родителей.

<b>Период</b>	<b>Реальность</b>	<b>Ценности поколения</b>
1923-1943 Молчаливое поколение	Великая депрессия. Тоталитарные режимы. Вторая мировая война	Уважение закона, порядка. Коллективизм. Трудолюбие. Готовность к самоограничению
1943-1963 Бебибумеры	Окончание второй мировой войны. Демографический взрыв. Потребительский бум. Развитие технологий	Энтузиазм. Трудолюбие. Персональное развитие. Высокие стандарты потребления

Политическая премьера бебибумеров пришлась на вторую половину 1960-х годов. Лозунги на стенах Сорбонны в мае 1968 года можно условно считать одним из манифестов поколения бебибумеров. Не можем отказать себе в удовольствии привести некоторые из этих лозунгов:

- Пролетарии всех стран, развлекайтесь! Ты нужен шефу, а он тебе - нет! Скука контрреволюционна! Вся власть воображению!
- Рабочий! Тебе 25 лет, но твой профсоюз из прошлого века!
- Под булыжниками мостовой - пляж!
- Счастье - это новая идея!
- Представь себе: война, а на нее никто не пошел!

Другим манифестом поколения бебибумеров можно считать творчество Beatles,

смысл которого состоит в утверждении права личности на то, чтобы быть личностью, в поиске новой простоты, подлинности, естественности. (Здесь стоит усомниться, насколько возможно определить в нескольких словах смысл столь масштабного и разнообразного культурного явления? Может быть, правильнее говорить о некоторых из смысловых акцентов Beatles?) Однако, сошлемся, в частности, на такие композиции Beatles как «Give Peace a Chance» и «All You Need Is Love».

Поиски манифестов «бэбибумеров» могут привести нас в коммуны хиппи, на демонстрации американских студентов, требующих от правительства США прекращения войны во Вьетнаме, но пересказ истории молодежной субкультуры второй половины XX века не входит в задачи данного сообщения. Отметив, что идеологические взгляды бэбибумеров представляли сложную, пеструю, многосоставную композицию (включавшую в себя анархистские и пацифистские мотивы, поиски точек опоры в экзотических для стран Запада религиях, таких как буддизм, попытки нового прочтения учения Христа, утопические эксперименты в области социального мироустройства на фоне выраженного стремления к развлекательности), вернемся, как было обещано, к публикациям нашего портала.

«Экономическая же сторона вопроса заключалась в том, что такое количество образованных людей рынку труда не было нужно. Перспективы рыночной системы тогда казались очень мрачными. На рынке было много всякого рода исследований о ненужности такого количества образованных людей. Настоящей библией эпохи стала монография Ричарда Фримана *Overeducated American*, изданная в 1976 году. Но выход был найден в новых технологиях: благодаря развитию компьютерной индустрии, начиная с 1970-х, эти люди оказались востребованными.

Формирование компьютерной индустрии, которая и стала полем деятельности бэбибумеров, в 1970-е годы шло по нескольким направлениям:

Создание вычислительной техники и программного обеспечения. Отметим появление во второй половине 1970-х годов персонального компьютера как индивидуальной точки входа человека в информационное пространство - с этого момента в информационной среде появился новый субъект - человек, не связанный корпоративными обязательствами.

Создание средств передачи данных, сделавших возможным обмен информацией сначала в режиме В2В, затем в режимах В2С, С2В и С2С.

Формирование банков цифровых данных усилиями корпораций, университетов, мейджоров медиаиндустрии, а затем - усилиями сетевых сообществ.

Эти процессы и привели к появлению Интернета, который можно считать главным проектом поколения бебибумеров, и который по оценке американского социолога Мануэля Кастельса в 1995 году насчитывал уже 10 млн. пользователей. «Они (инженеры, создатели сети) не были представителями контркультуры, подобно общественным активистам того времени <...> И, тем не менее, они разделяли ценности свободы личности, независимости мышления и сотрудничества со своими сверстниками, ценности, которыми характеризовалась культура кампусов 1960-х годов. Эта студенческая культура воспринимала компьютерные сети как средство свободного общения, которое в наиболее политизированных своих проявлениях вместе с ПК даст людям «силу информации», чтобы они могли избавиться от власти правительств и корпораций», - пишет Кастельс.

Таким образом, ответ на первый вопрос - почему интернет обладает врожденной горизонтальностью - мы формулируем так: потому что эта горизонтальность является проекцией ценностей поколения бебибумеров на результаты их коллективного труда. В этом плане лозунги на стенах Сорбонны 1968 года можно считать одним из эскизов будущего глобального проекта - Интернета, «генетическим культурным кодом» www.

Этот код был воспринят русскоязычным сектором Сети. В наши задачи не входит изложение истории Рунета. Для целей сообщения достаточно зафиксировать, что по данным Фонда «Общественное мнение» аудитория Рунета осенью 2012 года «46,8 млн. человек - это люди, выходящие в Сеть хотя бы раз за сутки. Годовой прирост интернет-пользователей, выходящих в сеть хотя бы раз за месяц, составил 12%, а для суточной аудитории данный показатель равен 15%». Значение Интернета для российской медиасреды таким образом постоянно увеличивается.

При этом Рунет имеет серьезные отличия от англоязычного Интернета. Вот что заявил об этом в интервью порталу психиатр, кандидат медицинских наук Марк Сандомирский: «... Несомненно, в Рунете больший уровень агрессии, чем в зоне. com». По мысли исследователя, это объясняется следующими факторами: Наследие советской авторитарной иерархии, когда вербальная агрессия есть проявление силы, мерило статуса (явление тем более заметно на фоне снижения общего уровня культуры молодого поколения). Отсутствие опыта общественной дискуссии. Правовая неурегулированность Рунета.

Переходим ко второму вопросу. Почему российские компании вертикальны? В числе экспертных публикаций на эту тему назовем интервью профессора бизнес-школы МИРБИС Александра Сергеева: «Российские компании традиционно стремятся к за-

крытости, они не любят разглашать финансовые результаты, не рассказывают о корпоративных процедурах, поэтому они не прозрачны и не понятны для партнеров. Такая ситуация сложилась потому, что российский бизнес приспособлен не для того, чтобы создавать, а для того, чтобы делить и перераспределять. Закрытость - это ответ на качество внешней среды. Вспомните 1990-е годы. Тогда шло активное перераспределение ресурсов с помощью неформальных организаций бандитского или полубандитского происхождения. Сегодня эту нишу заняли силовые структуры, которые занимаются перераспределением рынка. Закрытость - это реакция бизнеса на угрозу передела собственности. Компании создают автаркические холдинги, чтобы снаружи никто ничего не знал об их бизнесе, так легче уйти от риска перераспределения. Закрытая компания стремится контролировать бизнес-процессы самостоятельно, поэтому создается вертикально интегрированные холдинги, у которых один собственник, контролирующий все от А до Я. Своего рода государство в государстве. Другое дело, что у разных бизнесменов разные возможности - один строит «государство» в масштабе трех палаток у метро, а другой - в масштабе национальной компании. Механизм и идеология при этом - одни и те же».

Не менее интересно суждение по этому поводу консультанта с международным опытом доктора Ицхака Адизеса: «Как я уже говорил, мой опыт в России подсказывает мне, и этим Россия действительно отличается от многих других стран, с которыми я работал, то, что у вас очень часто возникает просто серьезнейший паралич при виде власти, при виде авторитета. Это колоссальная ошибка».

Таким образом, вертикальная организация многих российских компаний (исключение могут составить, пожалуй, компании новой экономики, для которых Интернет является пространством ведения бизнеса, а сотрудники - главным ресурсом развития) имеет весьма глубокие корни. Вертикальность является не только и не столько проекцией личности авторитарного владельца, сколько необходимым условием ведения бизнеса в неблагоприятной среде.

Переходим к третьему, завершающему вопросу: в какой области происходит столкновение горизонтального и вертикального начал? Здесь можно выделить два аспекта.

1. *Менеджмент*. Приход в компанию «иных людей» - представителей поколения Y. Вернемся к теории Хоува и Штрауса и напомним, что следом за бебибумерами на сцену вышло поколение X - люди, родившиеся в период 1963-1984 гг. а затем – поколение Y, родившиеся в период 1984-2000 гг. У «игреков» еще более явное, чем у бебибу-

меров, выражено стремление к свободе, к самовыражению, индивидуальности, к игровому восприятию жизни. Надо заметить, что поколенческая классификация американских исследователей лишь отчасти совпадает с возрастной стратификацией российского общества: взгляды американских бебибумеров имеют серьезные отличия от воззрений их советских/ российских сверстников.

Соответственно автоматический перенос понятий, связанных с западным поколением Y, на российскую почву будет некорректным: «их игреки» имеют серьезные отличия от «наших игреков». Скорее, нужно говорить лишь о некоторых общих тенденциях, свойственных и западным, и российским представителям поколения Y. При этом выскажем предположение, что вследствие глобализации российские и западные «игреки» имеют между собой больше общего, чем российские и западные бебибумеры: медиасреда в период взросления «игреков» была гораздо более глобальной, чем в период взросления бебибумеров - железного занавеса уже не существовало.

Романтически настроенный наблюдатель скажет, что «игреки» - поколение фрилансеров, не желающих жертвовать собственной свободой ради «корпоративного рабства». Но он будет прав лишь отчасти. Российские «игреки» неоднородны. Социолог, кандидат искусствоведения Алексей Левинсон считает, что среди них достаточно циников и прагматиков: «Почти для всех идеал - независимость и собственное дело, собственный бизнес. Но очень немногие решаются идти туда напрямую. Иногда, если у родителей есть дело, дети идут в родительское дело, тут все просто. Но, если речь идет о собственном бизнесе, они понимают, что для этого нужна опора в виде не только финансового капитала, но и капитала социального, который нужно набрать. Лучший из известных способов - это государственная служба, которая довольно быстрым продвижением по нескольким ступеням выводит на нужный уровень. В особенности, если говорить не о федеральном и не о столичном ведомстве, а о региональных провинциальных структурах. Потеря два-три года в городской или областной администрации - и ты уже обладаешь всем, чем нужно. Можно начинать свое дело. Все наши причитания по поводу сращения власти и бизнеса немногочисленны, ведь в реальности это только так и происходит».

Таким образом, в области менеджмента риски генерирует та часть поколения «игреков», которая ставит свободу превыше неволи и в этом качестве не готова следовать сложившимся практикам вертикального корпоративного управления. Насколько значима эта страта в плане баланса спроса и предложения на рынке труда, будет ли российский рынок фриланса достаточно емким, чтобы полностью вобрать в себя «не-

формалов» или «игровому поколению» в поисках куска хлеба придется все же пересечь пороги вертикальных холдингов? Как они будут встречены в этих холдингах, что принесут с собой? Это нетривиальная задача и для HR-ов, и для самих «игреков».

2. *Маркетинг* в широком смысле слова: весь спектр взаимодействия корпорации с внешней средой. Эта практика настолько обширна, пестра и многообразна, что обобщить ее весьма трудно. Риски состоят в том, что любые действия компаний на рынке (вывод новых продуктов, смена позиционирования, сегмента, изменение географического ареала деятельности и т.д.) встречаются в Сети не так, как того хотелось бы компании, а так, как того пожелает среда Рунета. Между тем, среда вследствие причин, на которые указывает Марк Сандомирский, склонна воспринимать эти действия, как правило, критически и далеко не всегда политкорректно. Единого мнения у Интернет-среды не может быть в принципе (почему - тема для отдельного сообщения), но в случае, если лидеры общественного мнения настроены по отношению к данным действиям компании негативно, и если этот настрой поддерживают их окружение, то у компании могут возникнуть серьезные риски в таких областях как PR, маркетинг и продажи. Следствием этих рисков может быть снижение капитализации компании.

Логично предположить следующее: чем вертикальнее, закрытее компания, чем более активно она использует административные ресурсы, чем более выражена в ее бизнесе коррупционная составляющая, тем труднее данной компании вести диалог с Интернет-аудиторией. Можно выделить как минимум четыре фактора, приводящих компанию в Интернет и заставляющих ее учиться эффективно взаимодействовать с горизонтальной средой (таблица 3).

Компании, относящиеся к одной или нескольким категориям, указанным в таблице, наработали стандарты, практики, методы общения с интернет-аудиторией в таких форматах как социальные сети, блогосфера. Наблюдение за активностью этих компаний в медиапространстве показывает, что риски, о которых пишет Марк Сандомирский (агрессивность пользователей, правовая неурегулированность Рунета) можно хеджировать при помощи эффективного маркетинга. Слагаемые эффективности - готовность к диалогу с аудиторией на равных, адекватность и оперативность реакции, открытость при обсуждении проблем, формирование групп поддержки из числа пользователей, работа на опережение ситуации... Одна из новых интересных тенденций - использование вики-технологий, механизмов краудсорсинга для корпоративного развития, в том числе для управления брендами.

## Причины значимости электронной среды для современных компаний

	Фактор	Как данный фактор влияет на взаимодействие компании с интернет-средой
1	Позиционирование в секторе B2C	У компаний, работающих в секторе FMCG и в ритейле (банки, сотовые операторы, торговые сети) широкий «фронт» соприкосновения с клиентами, поэтому они не могут позволить себе не иметь интерфейса взаимодействия с целевой аудиторией в www
2	Отношение к технологиям	Компании, имеющие выраженный ИТ-компонент в бизнесе (сотовые операторы, ИТ-компании, медиакомпании) более других готовы к диалогу с www именно вследствие своего «технологического происхождения»
3	Западное происхождение	Европейские и американские компании имеют большой опыт работы с Интернетом, этот опыт они транслируют своим российским «дочкам». Эта практика порой более успешна, чем, например, практика азиатских «чеболей». Хотя, и «чеболей», и их российские «дочки» стремительно наращивают опыт в этом секторе
4	Форма собственности	Публичные компании обязаны быть прозрачными в силу своей публичности

В свою очередь вертикальные компании, которые не овладели техниками эффективного маркетинга в Интернете, полагаю, создадут не один десяток кейсов из серии «как не надо делать», эти истории будут с интересом восприняты профессиональной аудиторией, в том числе участниками сообщества менеджеров E-executive.

#### Методические указания к теме 4

Основные разновидности стратегий организационных изменений представлены в таблицах 4 и 5. Выбор стратегии определяется философией бизнеса, связанностью различных направлений бизнеса компании, наличием или отсутствием времени для подготовки необходимых изменений, корпоративной культурой, характером персонала и многими другими факторами.

## Стратегии организационных изменений (классификация Г. Минцберга)

Стратегия	Основные характеристики
Продуманная стратегия (planned)	Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
Предпринимательская (entrepreneurial)	Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
Основанная на идеологии (ideological)	Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
Зонтичная (umbrella)	Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Процессная (process)	Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т. д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Несвязанная (unconnected)	Стратегии данного типа берут свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствие намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Стратегии стихийные с точки зрения организации вне зависимости от того, являются ли они стихийными или преднамеренными с точки зрения действующих лиц

Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует. линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Таблица 5

Стратегии организационных изменений (по К.Торли и Х Уирдениусу)

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - использованию станков; - новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

## 5. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Цель занятия:* ознакомление с проблемами и инструментами управления компаниями в условиях реорганизации.

### *Упражнения и задания*

**5.1.** На основе теоретического материала к теме и материалов представленного ниже кейса ответьте на следующие вопросы:

1. В чем отличие реструктуризации и реорганизации бизнеса?
2. В каком виде проведена реструктуризация компании в приведенном кейсе? Чем обоснован выбор данного варианта реструктуризации?
3. Какие управленческие мероприятия были реализованы при переходе к новой структуре бизнеса для обеспечения успешной реализации стратегии изменений?
4. Какие могут быть поставлены цели и применены подходы в изменении производственных бизнес-процессов?
5. Какие методы работы с персоналом применены для повышения успешности организационных изменений? Какие технологические инструменты персонал должен был освоить?
6. Каковы возможные направления изменений в партнерских отношениях в период реализации изменений?
7. Прокомментируйте системный характер организационных изменений на основе ситуации в ГК «Витраж».

### **Кейс «Теория на практике: История успеха одного предприятия»**

*Автор статьи делится реальным опытом управленческих решений, которые были приняты и реализованы в период кризиса с 2008 по 2012 гг. Именно комплексный подход приносит положительный результат: **реструктуризация затронула все сферы деятельности компании** - производство, кадры, логистику, маркетинг. Многие решения были нестандартными, что и позволило выйти вперед в конкурентной борьбе, даже в условиях кризиса.*

### **Предпосылки**

В этой статье я хотел бы поделиться опытом управленческих решений, которые были приняты и реализованы в реальной ситуации на предприятии, работающем на рынке светопрозрачных конструкций (далее СПК). Рынок СПК обладает высокой конкуренцией, что и в докризисный период являлось хорошим стимулом для постоянного

развития и поиска нестандартных подходов. В 2008 году, когда экономический кризис откорректировал привычные рыночные условия, пришлось действовать еще более оперативно. Я хочу рассказать, какие шаги были предприняты в компании в период с 2008 по 2012 год и о результатах этих действий.

С приходом экономического кризиса на рынке СПК обозначился ряд проблем, которые привели к спаду потребления оконных конструкций. Повысился уровень безработицы, резко упали доходы населения, существенно снизился темп роста ввода жилой и нежилой недвижимости. Впервые за последние 15 лет отрасль СПК показала отрицательную динамику. В результате на рынке СПК произошло резкое сужение сегментов муниципального и нового коммерческого строительства. Основная борьба развернулась вокруг частного клиента. Все это стало реальной угрозой не только для мелких компаний, но и для крупных производителей. Основной причиной проблем стало то, что многие не сумели вовремя принять новые условия.

Большинству предпринимателей пришлось работать в условиях жесткой экономии. Рекламные бюджеты урезались, сокращался штат квалифицированных специалистов, началась жесткая ценовая война, резко ухудшалось качество продукции. Прежние финансовые схемы перестали работать из-за ужесточения условий кредитования и снижения цен на рынке B2B. Чтобы выжить, многие компании пошли на такой шаг, как смещение позиционирования продукта в сторону эконом-сегмента. Этому способствовало отсутствие четкого законодательного регулирования и контроля в области энергосбережения. Другими словами, рынок наводнился дешевой низкокачественной продукцией, что, несомненно, пагубно на него повлияло и привело к снижению здоровой конкуренции среди производителей.

Наша компания, как и все остальные, в полной мере ощутила на себе все «прелести» экономического кризиса. Но мы поняли одну очень важную вещь - условия игры поменялись. Работать как раньше уже не получится. И все-таки кризис - это не тупик, а резкий поворот, новые возможности для развития и выхода на новый качественный уровень.

Руководством компании был принят ряд управленческих решений, составлен долгосрочный план и работа началась. Мы понимали, что необходимо подходить к решению проблем комплексно. Изменения должны затронуть все сферы деятельности предприятия. Ключевым моментом стала реорганизация предприятия, которая изменила кадровую политику и отношения внутри коллектива в целом. Также было необходимо вносить коррективы в производство, логистику, по-новому подходить к маркетингу.

Так руководство пришло к идее реструктуризации.

### ***Реструктуризация***

Прежде всего, мы пришли к выводу, что управлять крупным многопрофильным предприятием в период кризиса будет довольно тяжело. Эта неповоротливая машина уже не отвечала необходимому условию работы в экстраординарных условиях: быстро и чутко реагировать на все изменения рынка. Было принято решение о реструктуризации предприятия и выделении каждого направления в отдельный самостоятельный бизнес.

К 2010 году каждое направление стало отдельным юридическим лицом, со своей управленческой, финансовой, производственной и маркетинговой структурой. Это помогло каждому направлению не зависеть от других и идти своим уникальным путем. Кроме этого, реорганизация позволила выявить и быстро устранить все откровенно слабые бизнес-процессы. Существенно повысилась прозрачность финансовой модели, появилась возможность отдельно оценивать эффективность работы каждого направления в разрезе краткосрочного и среднесрочного планирования.

Для повышения эффективности выполнения поставленных задач и соблюдения сроков исполнения внутри компании была разработана электронная система контроля исполнения управленческих поручений.

Разумеется, подобные перемены всегда сопряжены с противостоянием внутри коллектива. Чтобы избежать непонимания и агрессии, была создана внутренняя корпоративная газета, которая стала связующим звеном между всеми сотрудниками компании. Газета позволила отразить результаты перемен и свести к минимуму распространение ложной информации и недопонимание между «верхом» и «низом». Каждый сотрудник видел свою сопричастность к общему делу.

### ***Производство***

Так случилось, что именно в 2008 году был дан старт новому направлению деятельности компании - производство оконного профиля. Никто не собирался привязывать его к наступлению кризиса, однако два этих события совпали. Чтобы запустить производство и вывести новый продукт на рынок, необходимо было действовать быстро и с минимальным количеством ошибок.

Для этого было принято решение заключить контракт с директором аналогичного производства, которое находится в Германии. Этот шаг, несомненно, был правильным. В первую очередь потому, что этот человек построил систему бизнес процессов по западной схеме. Он помог привить признанную во всем мире немецкую культуру отно-

шения к продукту и самому процессу производства.

Приглашенный директор в короткие сроки запустил лабораторию по контролю качества готовой продукции. Мы из числа первых в России закупили уникальный сканер, который мгновенно считывает срезки профиля максимально точно. Это дает возможность убедиться в соответствии продукта стандартам не только нам, как производителям, но и нашим партнерам, что, конечно, повышает доверие с их стороны.

Под руководством специалиста из Германии прошло обучение наших специалистов работе на немецком оборудовании. Все это повысило имидж компании и положительно отразилось на ее репутации.

Одновременно произошли изменения и на уже действующем производстве. Компания инвестировала средства в автоматизацию всех ручных операций внутри работающего цеха. Эту идею мы позаимствовали в Германии на крупном мебельном предприятии. Совместно с немецкой инжиниринговой компанией впервые был разработан масштабный проект автоматизации производства конвейерного типа. Аналогов ему не существует до настоящего времени.

Этот шаг позволил сократить штат сотрудников со 158 человек до 15. И это была не вынужденная экономия на кадрах, а вполне оправданное уменьшение затрат на обслуживание производства. Кроме этого, благодаря автоматизации мы свели к нулю весь брак, связанный перемещением, пересортом и упаковкой продукции. Скорость операций выросла в 5 раз. И еще одно важное улучшение: автоматический комплекс помог персонифицировать брак и собирать точную статистику в автоматическом режиме, а значит, максимально быстро принять меры к его устранению в будущем.

Наш бизнес является сезонным. Весомым плюсом в автоматизации стало то, что в период с декабря по март, когда наблюдается спад спроса на продукцию, у нас нет необходимости содержать огромный штат, который, по сути, в это время, не работает.

Как показывает время, решение об автоматизации производства было абсолютно правильным и своевременным, так как позже реализовать эту модель было бы уже невозможно по экономическим соображениям.

С появлением автоматической линии существенно вырос темп работы, а значит, появилась необходимость в расширении производства. Однако, тот, кто уже занимался этим, знает, какая это головная боль и волокита. Помимо денежных затрат на строительство нового здания, возникают проблемы с его вводом в эксплуатацию, обеспечения достаточных энергетических мощностей и так далее.

Понимая, что такой путь не самый удачный, мы решили поступить по-другому.

Вместо расширения производства традиционным путем, мы вложили средства в замену оборудования десятилетней давности на новое, современное. Таким образом, на той же площади мы смогли увеличить производительность линий в 2,5 раза.

Как и все производители, мы зависим от цен на первичное сырье. В период кризиса эта зависимость стала ощущаться особенно остро. Рынок ПВХ монопольный и трудно предсказуемый. А в кризисные годы, когда курс валют лихорадило, обеспечение предприятия сырьем стало действительно большой проблемой.

Чтобы свести риски к минимуму, было принято несколько решений. Одно из них - создание цеха по сбору и переработки вторичного сырья. Рынок пластиковых отходов на момент создания нашего завода, находился на нулевой отметке. В этом мы стали пионерами.

Создание цеха рециклирования позволило нам обеспечить некий запас прочности в области материальной себестоимости и обрести определенную независимость от поставщиков сырья.

### ***Кадры***

Основным шагом в изменении кадровой политики стало изменение мотивации сотрудников. В первую очередь это затронуло отдел продаж. Ранее вся мотивация менеджеров по продажам была направлена только на повышение показателей оборачиваемости.

С приходом кризиса стало понятно, что компания, в которой нет тесной взаимосвязи между всеми структурными подразделениями, не сможет обеспечить высокий уровень сервиса и завоевать лояльность клиента. Материальная мотивация сотрудников отдела продаж и всех обслуживающих подразделений стала более сложной. Заработная плата стала состоять из постоянной и переменной части, которая в свою очередь включала 3-4 ключевых показателя эффективности.

В отделе продаж появилась система грейдов, которая определила уровень квалификации продавца и его окладную часть. Позже появился департамент отдела продаж, который состоит из отдела по развитию клиентов и отдела по привлечению новых клиентов. Параллельно с этим стартовал проект CRM (Customer Relationship Management), который значительно упорядочил наши взаимоотношения с текущими и потенциальными клиентами.

Поскольку наша продукция представлена во всех регионах России, нам было очень важно в каждом регионе видеть ситуацию не через призму дистрибуторов, а своими глазами. Для четкого контроля над изменениями на рынке был создан штат регио-

нальных представителей.

Помимо материальной, наша компания стала активно использовать методы нематериальной мотивации. Была разработана система адаптации новых сотрудников, установлена доска почета. Появился публичный стенд, где публикуются основные производственные показатели с привязкой к каждой смене. Организованы соревнования между сменами по достижению лучших производственных показателей. Лучшим сотрудникам административного аппарата раз в квартал вручались «золотые» визитные карточки с надписью «Лидер в ...».

Стоит заметить, что благодаря реорганизации для квалифицированных и инициативных сотрудников появилась возможность для карьерного роста. Это также явилось хорошим мотивирующим фактором.

### *Логистика*

Я уже упоминал о проблемах, которые возникли с поставщиками сырья. И говорил, что для их решения было предпринято несколько шагов.

Важные перемены произошли в системе логистики. Дело в том, что изначально мы работали с прямыми поставщиками, которые преимущественно находились в Европе и Северной Америке. С приходом кризиса при такой схеме резко возросли риски. Из-за задержек в поставках и резкого колебания курса валют, компания могла нести крупные финансовые потери.

Для минимизации рисков импортных поставок, особенно с длинной логистикой, компания перешла от прямых поставщиков к работе через российских дистрибьюторов сырья. Выигрыш был почти мгновенный. Во-первых, перестали замораживать и отвлекать денежные средства. Во-вторых, мы в меньшей степени стали зависеть от валютных рисков. В-третьих, являясь крупным клиентом, мы почти сразу получили от дистрибуторов максимально выгодные условия по ценам и условиям финансирования. Далее мы отказались от крупных закупок сырья и перешли на работу по принципу «точно во время», делая закупку сырья небольшими партиями под конкретный запланированный объем производства. Это позволило резко поднять оборачиваемость склада и существенно снизить финансовые потери из-за порчи сырья и содержания складских помещений.

### *Маркетинг*

Еще одно направление, которое потребовало принятия важных управленческих решений - это маркетинговая политика.

Как я уже говорил, кризис толкнул рынок СПК к массовому производству товаров

эконом-сегмента. Для защиты интересов компании и наших партнеров под влиянием спроса мы так же ввели в ассортимент продукты эконом-класса, тем самым обеспечив себе тыл. Следом за этим нам необходимо было отстроиться от конкурентов и мы совместно с нашими партнерами и поставщиками разработали целый ряд полезных и уникальных недорогих аксессуаров, которые качественно дополняли нашу продукцию или придавали ей новые свойства.

Однако, одновременно с этим, мы обратили внимание, что в кризис премиум-сегмент страдает в меньшей степени и в течение года разработали и вывели на рынок два продукта в премиум-сегменте. Помимо высокого качества, каждый из них обладал новыми уникальными потребительскими характеристиками и не имел полных аналогов среди конкурентов. Учитывая, что внимание многих конкурентов было сосредоточено на ценовых войнах в среднем и эконом-классе, нам практически никто не оказал противодействия по выводу своих новых продуктов.

Весьма интересной и плодотворной стала такая практика, как изготовление профильных изделий для крупных оконных компаний под их брендом. Для крупных розничных оконных компаний, которые годами осваивали огромные рекламные бюджеты, направленные на усиление своего бренда, появление готовых окон с их брендом стало определенной фишкой и глотком свежего воздуха при отстройке от конкурентов.

В этот период мы активно использовали инструменты трейдмаркетинга\*. Т.е. одновременно с обучением менеджеров наших партнеров по продаже готовых оконных конструкций мы разработали и внедрили программу их стимулирования. Она направлена на продажу только дорогих продуктов нашей линейки конечному потребителю. Так как программа стимулирования была построена на базе соревнований отдельных компаний и менеджеров, работающих в них, она затронула не только материальную, но и моральную сторону участников. Поощрение происходит посредством бонусных карт или сертификатов на приобретение тех или иных товаров (Лэтуаль, М-Видео и т.д.) по итогам соревнования. Сам факт того, что менеджер стал лучшим среди своих коллег, продав максимальное количество нашей продукции, получил грамоту и сертификат, дает ему не только материальное, но и моральное удовлетворение. Усиливающим фактором в части морального удовлетворения, являлось то, что сотрудник не мог получить деньги по этим картам, и вынужден был обменивать ее на материальные блага, например в виде микроволновой печи и приносил её домой, где получал дополнительное почтение от родных и близких.

### *Подводя итоги*

Кризисный этап может настичь любую компанию. Мировой экономический кризис от локального отличает лишь масштабность и объемы последствий. Однако, любой кризис - это толчок к действиям, переменам в работе. Все те управленческие решения, о которых я рассказывал, действительно имели место на практике и уже доказали свою эффективность. Каждое из них в отдельности не является чем-то новым. Но, как я уже сказал, именно комплексный подход приносит положительный результат. Задача предпринимателя создать свой, уникальный «набор», который будет успешен именно на его предприятии.

---

\* Трейд-маркетинг (торговый маркетинг, клиентский маркетинг) — одно из направлений маркетинга, позволяет увеличивать продажи за счет воздействия на товаропроводящую цепь. В товаропроводящую цепь входят все звенья в цепочке производитель - конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж):

- POS материалы (оформление мест продаж, реклама изделий, которая работает в местах продаж: wobлеры, шелфтокеры, ценники, стопперы, постеры, бирки, календари, брелоки, и любые другие сувенирные предметы с логотипами товаров), которые информируют покупателя о товаре и служат для привлечения его внимания.

- мотивационные акции (стимулирование призами или денежным эквивалентом, сотрудников (закупщиков товара в оптовом канале, торговых команд, распространяющих продукцию в торговые точки, продавцов и закупщиков торговых точек) различных компаний, входящих в сбытовую цепочку, через который идет продукт к конечному потребителю)

- акции, направленные на увеличение объема закупки (купи X единиц продукции - получи 1 единицу продукции бесплатно, в качестве стимулирования)

- акции, направленные на увеличение ширины продуктовой линейки определённого производителя в торговой точке (чем больший ассортимент продукции определённого производителя предлагает торговая точка, тем лучшие условия работы для торговой точки предоставляет производитель (скидки, увеличение дебиторской задолженности, бесплатный продукт, туристические путёвки, «подарочные сертификаты» сетевых магазинов и т. д.))

- акции, направленные на уменьшение просроченной дебиторской задолженности (если «продавец» вовремя платит «поставщику», то «поставщик» всевозможными способами «мотивирует» «продавца»)

- акции по увеличению активной клиентской базы (стимулируется торговая команда, распространяющая продукт производителя, за то, что продаёт его в как можно большее количество торговых точек)

- акции по увеличению валового объёма продаж или выручки («поставщик» мотивирует различными методиками «посредников» между собою и конечным потребителем, обычно «поставщик» - это одно коммерческое предприятие, а «посредники» — персонал других коммерческих предприятий)

*Анатолий Ремизов, генеральный директор ГК «Витраж» [1]*

**5.2** Изучите возможности применения инструментов PR при планировании программы реструктуризации компании по материалам приведенного ниже кейса. Ответьте на вопросы:

1. Какие мероприятия и инструменты должны быть применены для осуществления информационной поддержки и формирования мнения заинтересованных контактных аудиторий при планировании и реализации изменений? Приведите примеры на основе кейса и другие примеры.

2. Как связаны различные коммуникационные мероприятия по поддержке изменений с этапами реализации изменений?

**Кейс «Разработка PR-кампании при слиянии компаний SBC и Pacific Telesis совместно с агентством Fleischman — Hillard. Премия «Серебряная наковальня» за 1998 г.»**

***Обзор***

Это было масштабное, беспрецедентное и противоречивое событие. В двух словах, слияние техасской компании SBC Communications и Pacific Telesis Group (PTG) из Калифорнии ознаменовало собой «прорыв на новый телекоммуникационный уровень». О слиянии было объявлено 1 апреля 1996 г, и совокупная стоимость компаний составила 17 млрд. долл. Это стало третьей по объему сделкой такого рода в истории США.

Трансакция явилась первым слиянием компаний, входящих в корпорацию Bell. Получившаяся в результате слияния компания сразу попала в список 50 крупнейших компаний журнала Fortune и в то же время стала второй по размерам телекоммуникационной компанией США с ежегодным доходом в 23 млрд. долл. и более чем со 110 тыс. сотрудников. Вместе с тем это вызвало опасения и скептические настроения у регулирующих структур, потребителей, владельцев акций и аналитиков, что могло помешать успешному завершению сделки.

Кроме того, обстановка для слияния была неблагоприятной, особенно в Калифорнии, где подобное крупное слияние в сфере услуг было торпедировано вследствие враждебного отношения регулирующих структур всего за несколько недель до объявления о сделке между SBC и PTG. Пристальное внимание контролирующих органов добавило коммуникационных проблем, ограничив возможности предоставления информации целевой аудитории и создав неопределенность в отношении окончательной даты завершения сделки.

К тому же о слиянии было объявлено менее чем через два месяца после **постановления** о реформе в области телекоммуникаций, которое было направлено на дерегулирование отрасли и создало таким образом условия для беспрецедентной конкуренции, в то время как SBC и PTG были заняты процессом слияния. Это история о почти двухлетней информационной кампании, в результате которой оппозиция трансформировалась в горячих сторонников и была создана компания, которую всего несколько месяцев спустя после завершения слияния назвали «самой впечатляющей телекоммуникационной компанией мира».

### *Исследование*

Во главе вновь образованной компании, сохранившей название SBC, стал президент SBC, и местом расположения компании был избран Техас. В результате отношение к слиянию сотрудников SBC и внешней аудитории оказалось либо «положительным», либо нейтральным. С другой стороны, сразу же после объявления о слиянии были отмечены настороженное к нему отношение сотрудников PTG и негативные отклики со стороны целевой аудитории в Калифорнии. Стандартные методы определения ответной реакции — личные встречи, звонки по горячей телефонной линии, письма, опубликованные в корпоративных изданиях, — и вторичные исследования (анализ публикаций в СМИ) показали, что сотрудники PTG опасались потери имеющихся преимуществ, масштабной реструктуризации и столкновения корпоративных культур. Анализ новостного освещения выявил также, что:

- эксперты по ценным бумагам обеспокоены излишней диверсификацией компании;
- потребители и контролирующие органы назвали слияние препятствующим конкуренции;
- бизнес-аналитики предсказали неблагоприятное влияние на экономику Калифорнии;

- клиенты компании в Калифорнии выразили опасение, что ухудшится качество предоставления услуг;

В этом враждебном окружении SBC с помощью PR-агентства Fleischman - Hillard собиралась получить одобрение регулирующих структур, оказать положительное влияние на отношение внутренней и внешней аудитории, приступить к разработке нового корпоративного имиджа и заложить фундамент для объединения двух компаний.

### ***Планирование***

Тесное взаимодействие команд финансовых и юридических экспертов из SBC, PTG и Fleischman - Hillard должно было помочь определить целевые аудитории, задачи кампании, ее стратегию и временные рамки и разработать план действий.

#### **Цели**

- Заслужить признание Уолл-стрит и убедить владельцев акций, что это слияние является серьезной стратегической сделкой.

- Получить поддержку для своевременного одобрения слияния со стороны держателей акций, регулирующих органов на федеральном уровне и в соответствующих штатах.

- Обрести поддержку перспектив слияния и сохранить ее у сотрудников и местной общественности.

- Сохранить высокий уровень обслуживания клиентов в условиях растущей конкуренции.

- Целевая аудитория: 1) сотрудники, 2) владельцы акций, 3) специалисты по ценным бумагам, 4) СМИ, 5) представители законодательных и регулирующих органов.

#### **Стратегия**

- Подчеркнуть для целевой аудитории основную идею слияния, заключающуюся в «росте и новых возможностях».

- Привлечь общественность Калифорнии к распространению информации о преимуществах слияния.

- Получить поддержку слияния со стороны сотрудников компании, которые, в свою очередь, окажут положительное влияние на потребителей и жителей районов, в которых сотрудники живут и работают.

## ***Реализация***

Для выполнения задач и осуществления стратегии использовалось все разнообразие коммуникационных средств для воздействия как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию. Кроме того, процесс осуществления был разделен на мероприятия, приуроченные ко дню объявления о слиянии и ко дню завершения слияния.

Мероприятия ***для внешней аудитории*** на предварительном этапе, приуроченные ***ко дню объявления о слиянии***

- Контакты с национальными СМИ были направлены на распространение сообщений на финансовую тему, в то время как контакты на региональном уровне были ориентированы на информацию, представляющую интерес для местной аудитории, особенно в связи с процессом принятия решения регулирующими структурами штатов.

- Основной идеей региональной информационной программы было заявление, что объединенная компания создаст в Калифорнии 1000 новых рабочих мест.

- SBC напрямую работала более чем с сотней групп общественности для определения обязательств перед экономикой и общественностью Калифорнии, включая проект выделения средств в размере 50 млн. долл. для предоставления передовых телекоммуникационных услуг в районах с недостаточным уровнем обслуживания.

Мероприятия ***для внешней аудитории на этапе завершения слияния***

- В день завершения слияния SBC организовала в Сан-Франциско мероприятие для местных СМИ, а также информационную телеконференцию для национальных СМИ. Видеозапись этих мероприятий была предоставлена крупнейшим новостным агентствам, которые в тот же день включили ее в свои международные информационные программы.

- Чтобы подчеркнуть силу объединенной компании и отметить намерение слить две мощные корпорации, SBC изменила свой корпоративный логотип и включила в него элемент «солнечных лучей» из логотипа PTG.

- Методы пропаганды основной идеи кампании варьировались от традиционных информационных наборов до специального информационного сайта SBC в Интернете. Для предотвращения появления в публикациях неточной информации оказались полезными встречи руководителей компании с редакционными коллегиями.

- Была разработана и внедрена инновационная программа обмена акций, которая позволила владельцам акций регистрироваться напрямую. Программа положила конец сложной банковской процедуре и сделала процесс обмена акциями PTG и SBC про-

стым и надежным. Идея о важности акционеров для новой компании была подтверждена в письме президента SBC и публикацией руководства для владельцев ценных бумаг.

Мероприятия *для внутренней аудитории* на предварительном этапе, приуроченные *ко дню объявления о слиянии*

- В день объявления о слиянии два вице-президента компании встретились с сотрудниками, чтобы рассказать о перспективах роста и возможностях развития, которые предлагает объединенная компания.

- SBC довела до сведения своих сотрудников основные темы встречи, а также предоставила им сопроводительные письма и информационные бюллетени, которые можно было использовать при общении с торговыми палатами и иными общественными группами, чья поддержка или нейтралитет имели важное значение для слияния

- Менеджеры SBC начали проводить регулярные встречи по месту жительства с сотрудниками PTG в Калифорнии. В течение 12 месяцев со дня объявления о слиянии до окончательного завершения сделки сотрудники имели возможность познакомиться с «истинным лицом» компании на этих мероприятиях.

- Для предоставления информации о слиянии и его преимуществах использовались существующие инструменты коммуникации, что создавало поддержку для новой компании.

Мероприятия *для внутренней аудитории на этапе завершения* слияния

- В день завершения процесса слияния (1 апреля 1997 г.) на десятках предприятий компании были проведены корпоративные праздники, которые начались в Калифорнии и транслировались напрямую (через спутник) для тысяч сотрудников. Общественности был представлен новый корпоративный логотип, а сотрудникам вручили на память журнал и медальон, посвященные этому событию. Чтобы привлечь сотрудников, которые не смогли принять непосредственное участие в праздновании, организаторы разработали специальный подарочный набор, который использовался на последующих мероприятиях после однодневного праздника.

- SBC учредила специальный корпоративный девиз — «Наше будущее — расти вместе», чтобы увеличить среди сотрудников информированность о слиянии и понимание его значения. Девиз стал ключевым элементом в плотном информационном потоке (факсы, видеозаписи, публикации, информационные сайты внутренней корпоративной сети), который использовался для распространения свежих новостей о слиянии, а также для рассказа об общих перспективах.

- При участии руководства обеих компаний были образованы более 50 групп сотрудников, задачей которых было выработать инициативы, связанные со слиянием и направленные на увеличение прибыли.

### **Оценка**

#### Внешний анализ

- Уолл-стрит активно приветствовал слияние, в результате которого рост курса акций после завершения сделки составил более 50%, с 50 долл. за акцию до более 75 долл.

- Последний законодательный барьер — утверждение Калифорнийской комиссией по коммунальным услугам — был успешно преодолен 31 марта 1997 г., через год после объявления о слиянии, что явилось очень коротким сроком с учетом сложности сделки и ее характера. Для сравнения, для завершения слияния между Bell Atlantic и NYNEX, о котором было объявлено через три недели после оповещения о сделке SBC и PTG, потребовалось на четыре месяца больше.

- Всего лишь две почтовые рассылки вызвали живейший отклик у акционеров, что дало беспрецедентный показатель принявших участие в инновационной программе обмена акций — 90%. Элементы программы были приняты на вооружение Bank of New York, который использовал их для своих клиентов, покупающих и обменивающих ценные бумаги

- В течение однолетнего периода утверждения сделки анализ СМИ выявил более чем пятикратное увеличение положительных откликов со стороны потребителей, законодательных и контролирующих органов, в то время как количество негативных откликов со стороны этой группы осталось на прежнем уровне.

- В «Анализе уровня обслуживания клиентов телекоммуникационных компаний в 1997 г.», подготовленном агентством J.D. Power & Associates, две крупнейшие компании SBC, Pacific Bell и Southwestern Bell, заняли соответственно 2-е и 3-е места по уровню обслуживания среди 13 крупнейших телефонных компаний США, несмотря на опасения из-за слияния.

- В качестве еще одного примера дальнейшего признания со стороны внешней целевой аудитории журнал Fortune всего лишь шесть месяцев спустя после завершения слияния назвал SBC, представляя глобальных лидеров отрасли, «самой впечатляющей телекоммуникационной компанией в мире». Компания заняла также первое место в рейтинге журнала Fortune за 1997 г. в качестве «самой впечатляющей телекоммуникационной компании Америки», попадая в верхние строчки рейтингов уже тре-

тый год подряд. Рейтинги журнала Fortune отражают мнение специалистов по ценным бумагам, руководителей компаний отрасли и ведущих представителей делового мира.

#### Внутренний анализ

- В январе 1998 г фокус-группы, проведенные среди сотрудников более десятка предприятий в Калифорнии, показали наличие сильной поддержки новой организационной и коммерческой политики руководства SBC и полное понимание приоритетов компании и стратегии роста.

- В период законодательного одобрения лояльность сотрудников компании оставалась высокой, особенно среди ведущих менеджеров. Сохранение высокого уровня обслуживания клиентов показало, что сотрудники компании продолжали добросовестно выполнять свои обязанности в период утверждения сделки и после завершения слияния.

- Благодаря своей популярности встречи руководства SBC с сотрудниками по месту жительства, начавшиеся после объявления о слиянии, продолжают и по сей день.

- В 1997 г. сотрудники выработали более 250 инициатив, направленных на превращение двух компаний в одну. В результате компания достигла цели, намеченной на 2000 г., — увеличить размеры чистого дохода до 1 млрд. долл. только за счет инициатив, связанных со слиянием.

- Несмотря на изменения в формате, дизайне и стратегическом направлении, SBC сохранила инструменты коммуникаций (рассылку по факсимильной связи, публикации, сайты корпоративной сети), первоначально созданные в период, последовавший за завершением слияния.

В итоге информационная поддержка слияния SBC и PTG достигла успеха на всех фронтах: регулирующие органы одобрили сделку в достаточно короткий срок; эксперты по ценным бумагам и руководители других компаний отрасли приветствовали создание объединенной компании; акционеры обменивали свои акции в беспрецедентном количестве; местная общественность поддержала сделку; медиа-освещение было крайне благоприятным; а сотрудники разобрались в стратегии, преимуществах и возможностях объединенной компании.

Источник: <http://bo0k.net/>

### **Методические указания к теме 5**

Реорганизация предполагает проведение комплекса мероприятий, направленных

на усовершенствование и оптимизацию различных сфер предприятия:

- 1) реорганизацию производства;
- 2) реорганизацию активов предприятия;
- 3) финансовую реорганизацию;
- 4) реструктуризацию, т. е. изменение организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия.

Различают следующие виды реорганизации предприятий:

- 1) слияние, присоединение, поглощение – направлены на укрупнение предприятия;
- 2) разделение, выделение - направлены на дробление предприятия;
- 3) преобразование - без изменения размеров предприятия.

Наибольшее сопротивление со стороны персонала возникает при таких организационных изменениях как реорганизация компании. Особенно негативно сотрудники компаний реагируют на процессы слияния-поглощения компаний. Реструктуризация также может вызвать достаточно сильное как общеорганизационное структурное сопротивление, так и сопротивление со стороны менеджеров и других сотрудников.

## 6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Цель занятия:* получение навыка планирования и оценки затрат на операции (мероприятия), связанные с организационными изменениями, на основе операционного подхода.

*Упражнения и задачи.*

**6.1.** Изучите ситуацию в компании «Плюшевые игрушки», представленную в кейсе. Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. В чем, на ваш взгляд, причина сопротивления персонала компании предстоящим переменам и резкой отрицательной реакции на заранее известные коллективу действия руководства?
2. Какими последствиями грозит организации отрицательная реакция персонала на переезд, описанная в кейсе?
3. Как можно было предотвратить такой исход? Какие действия следует предпринять руководителю компании для предотвращения подобной реакции персонала?
4. Одинаковым ли должен быть подход руководителей в подобной ситуации к сотрудникам разных профессий и должностей и вообще к разным сотрудникам? В чем могут быть отличия? Поясните примерами.

5. Напишите программу мероприятий для снижения отрицательной реакции сотрудников на предстоящие перемены, описанные в кейсе, с примерными сроками их реализации до даты переезда:

№№	Мероприятие (действия руководства)	Кто и за сколько недель до переезда должен его осуществить?
1		
2		
...		

6. Какие ресурсы использует компания для выпуска товаров и услуг? Каков главный вид ресурсов, используемых компанией? Почему?

7. Представьте себя на месте руководителя компании «Плюшевые игрушки» и подготовьте текст обращения к сотрудникам на собрании, где будет объявлено о переезде.

#### **Кейс «Переезд – дело тонкое»**

Персонал привык к отличному офису в центре, но компания больше не может его себе позволить и перевозит всех за МКАД. Сотрудникам такие изменения не понравились, и самые ценные кадры положили заявления на стол. Можно ли было это как-то предотвратить?

##### *Описание ситуации*

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

Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет? Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе,

расположенном на 6-м километре МКАД. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет так же хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все 15 ключевых работников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

**5.2.** Прочитайте материалы кейса «Иллюзии реорганизации». На основе данных, представленных в нем, выполните следующие задания:

1. Выпишите основные группы затрат, входящих в бюджет изменений (реорганизации).
2. Какие непредвиденные группы затрат могут сопровождать процесс организационных изменений? Дополните ими список основных затрат.
3. Оцените (рассчитайте) *бюджет затрат на реорганизацию*, заключающуюся в слиянии 2-ух компаний при следующих условиях.

При подаче двумя компаниями заявки на реорганизацию (слияние) одновременно существовавшие ранее компании ликвидируются, и регистрируется вновь образуемая компания. Известно, что регистрационные пошлины при этом составляют 4000 руб., услуги фирмы, осуществляющей сопровождение документального оформления регистрации составляют 18000 руб.; при слиянии потребуется перерегистрация транспортных средств, нежилой недвижимости, принадлежащей компаниям, что потребует 10000 руб. Открытие расчетного счета в банке для новой организации обойдется до 3000 руб., изготовление новой печати – 1500 руб. Для осуществления реорганизации одна из компаний вынуждена будет досрочно погасить остаток кредита в размере 800 тыс. руб.

Административно-управленческий персонал каждой их реорганизуемых компаний включает: директора, трех заместителей директора (по производству, по финансам, по маркетингу и сбыту), секретаря, главного бухгалтера и по 3 бухгалтера, главного инженера. Средняя зарплата в месяц директора – 500 тыс. руб., заместителей директора и главного бухгалтера – 350 тыс. руб., главного инженера – 250 тыс. руб., бухгалтеров и секретаря – по 60 тыс. руб. в месяц. Во вновь образуемой компании планируется сле-

дующее штатное расписание административно-управленческих сотрудников: директор, 4 заместителя (по производству, финансам, маркетингу и сбыту, коммерческий директор), секретарь, главный инженер, главный бухгалтер, 4 бухгалтера. Численность мастеров в обеих организациях сократится на 5 человек, их среднемесячная оплата труда составляет 60 тыс. руб. Других сокращений не предусмотрено.

В соответствии с законодательством при сокращении организация обязана выплачивать сотруднику компенсацию, в среднем составляющую от 3 размеров среднемесячной оплаты труда.

Собственник компаний предполагает оставить директором объединенной компании одного из директоров, но второго стремится удержать и предложить ему должность коммерческого директора с заработной платой 450 тыс. руб.

Проект реорганизации намечено провести в течение 3 месяцев. Для его реализации создана проектная группа, состоящая из руководителя проекта (будущий директор объединенной компании) и 4 сотрудников, один из них (будущий коммерческий) отвечает за реорганизацию системы договоров, второй (будущий финансовый) – за реорганизацию системы бюджетирования, третий (главбух) - за подготовку и изменение бухгалтерской документации, четвертый (будущий директор по маркетингу) – за внешние и внутренние коммуникационные мероприятия, разработку и развитие нового бренда. На период реорганизации (3 месяца) участники комитета получают надбавки в размере по 100 тыс. руб. в месяц каждый.

Перерегистрация нового товарного знака для продукции объединенной компании обойдется в 100 тыс. руб.

Переоформление договоров с поставщиками и партнерами по сбыту будет стоить 150 тыс. руб.,

Перевод электронной системы учета созданной компании в единую базу обойдется в 45 тыс. рублей. Информационные листки для персонала – 5 тыс. руб.

В бюджет затрат на реорганизацию включите также непредвиденные расходы в размере 7% рассчитанных расходов. В бюджет затрат не следует включать сохраняющиеся операционные расходы, в том числе на заработную плату остающихся работать на прежних условиях сотрудников и менеджеров компании.

### **Кейс «Иллюзии реорганизации»**

Авторам проектов реорганизации необходимо избавиться от ряда опасных заблуждений.

***Первая иллюзия: отсутствие изменений в системе управления при прове-***

### *дении «технической» реорганизации*

Даже если в группе компаний до начала реорганизации действует отлаженная единая система управления, ключевые бизнес-процессы централизованы, это не означает, что объединение компаний не потребует значительных изменений. *Локальные юридические процедуры и управленческие процессы* в реорганизуемых компаниях могут отличаться, что зачастую не играет большой роли, когда корпоративный центр контролирует группу по заданным управленческим показателям. Но подобная ситуация может быть критической в случае объединения компаний и их операционной интеграции, требующей переструктурирования *информационных и управленческих потоков* в связи с исчезновением или появлением юридических лиц.

Другая крайность: система управления реорганизуемых компаний характеризуется несколькими центрами ответственности и нерегламентированными подчинениями, различающимися организационными и юридическими процедурами. По итогам реорганизации такая система управления потребует приведения к *единому стандарту организационных структур, систем мотивации и вознаграждения, информационных потоков* и т. д. То есть организационные преобразования неизбежны в любом случае, открытым остается только вопрос их масштаба.

Опыт сопровождения процессов реорганизации в компаниях с разной настройкой системы управления — от операционных до многопрофильных финансовых холдингов — свидетельствует о необходимости параллельной или последовательной реорганизации бизнес-процессов.

#### **В качестве примеров подобных изменений можно привести следующие:**

- после завершения преобразований при реорганизации в форме присоединения или слияния региональных компаний в единую структуру (переход на единую акцию) потребуются наладить масштабное обеспечение правоустанавливающей документацией (положения, регламенты, должностные инструкции, доверенности) вновь открывающихся филиалов, которые, как правило, создаются на базе ранее самостоятельных компаний;

- при реорганизациях в форме присоединения или слияния группы компаний следует обязательно обращать внимание на то, как поменяется процесс участия консолидированной компании в имеющихся судебных процессах. До завершения реорганизации каждое из консолидируемых юридических лиц участвует в досудебных и судебных процедурах от своего имени. После завершения реорганизации придется предусматривать специальные доверенности представителям объединенной компа-

нии, а также внедрять механизм своевременной централизации всей необходимой информации об актуальных судебных разбирательствах. Изменение таких, казалось бы, сугубо юридических бизнес-процессов очень важно для компаний, ведущих большое количество исков, таких как страховые компании, кредитные организации, компании потребительского сектора, застройщики и девелоперские компании, работающие с недвижимостью;

- изменение системы бизнес-планирования и бюджетирования в реорганизованных компаниях. Данные процессы, как правило, подвержены наиболее серьезным трансформациям по итогам реорганизации, в основном в части организации и контроля казначейского исполнения бюджета и порядка обмена информацией между центрами финансовой ответственности.

Своевременное изменение бизнес-процессов является очень важным для обеспечения стабильности функционирования реорганизуемых компаний и требует такого же пристального внимания и трудовозатрат, что и составление передаточного акта или разделительного баланса.

Практический опыт показывает, что *в случае отсутствия законодательных ограничений иногда целесообразно осуществить переход к целевой модели бизнес-процессов не в момент завершения реорганизации, а за короткий период до его наступления, например, продолжительностью в 1 месяц.* Это позволяет апробировать новую модель функционирования компаний и минимизировать риски нестабильности их операционной деятельности.

### ***Вторая иллюзия: дешевизна обеспечения процесса изменений***

**Традиционно архитекторы проекта реорганизации выделяют следующие основные группы затрат:**

- затраты на регистрационные пошлины и документальное оформление реорганизации;
- резервы под удовлетворение требований кредиторов, которые могут быть предъявлены к досрочному исполнению;
- выплаты персоналу в случае, если реорганизация сопровождается сокращением персонала.

Состав затрат на реорганизацию во многом зависит от специфики деятельности компании и формы реорганизации.

**Так, для обеспечения реализации процесса преобразований для группы компаний:**

- владеющей недвижимым имуществом, — значительными будут являться расходы, связанные с переоформлением различных имущественных прав (на землю и объекты недвижимости);

- с обширной филиальной сетью — затраты на нотариальное заверение правоустанавливающей документации и обеспечение ею филиалов и представительств;

- с развитой ИТ-инфраструктурой — затраты на доработку и трансформацию автоматизированных систем управления.

В отдельных случаях специфические затраты могут потребовать до 80% всего бюджета на реорганизацию. А в целом средний бюджет реорганизации для 5-7 компаний с оборотом порядка 1 млрд. руб. в год может легко достигать до 30 млн. рублей именно за счет таких «недооцениваемых» статей.

***В общем виде стандартный бюджет проведения реорганизации включает следующие статьи затрат***

#### **Пример статей затрат на проведение реорганизации**

**1. Обязательные затраты юридического характера (пошлины и сборы, услуги нотариусов, подготовка документов, другие затраты, минимально необходимые в силу закона):**

- подготовка учредительных документов, присвоение кодов Госкомстата РФ
- оформление прав на объекты недвижимости и земельные участки (государственные пошлины, регистрационные сборы и пр.)

- переоформление лицензий (на работу с государственной тайной, с персональными данными и проч.) и прав на объекты интеллектуальной собственности и товарные знаки

- регистрация изменения сторон по долгосрочным договорам аренды, по договорам ипотеки (государственные пошлины и пр.)

- регистрация перехода прав на транспортные средства

- организация общих собраний акционеров и прочие протокольные мероприятия (публикации в средствах массовой информации, внесение изменений в реестры)

- изготовление печатей, штампов, изменение адресов и наименований на вывесках и сведений о компаниях в рекламно-информационных изданиях, буклетах и т. п.

**2. Удовлетворение требований кредиторов, выплаты персоналу:**

- выплаты, полагающиеся работникам при увольнении в связи с реорганизацией

- компенсации за неиспользованный отпуск
- выплаты страховых сумм, предусмотренных трудовыми договорами
- наем нового персонала, подготовка и переподготовка кадров

**3. Специфические затраты, а также затраты на консалтинговые услуги:**

- доработка ИТ-систем
- консалтинговые услуги по сопровождению процесса реорганизации
- дополнительные мотивационные премии ключевым сотрудникам компаний, обеспечивающим реализацию преобразований
- нотариальное заверение документов
- открытие или перерегистрация банковских счетов
- перезаключение договоров с телекоммуникационными компаниями
- почтовые рассылки правоустанавливающей документации в филиалы и представительства

**Чтобы определить общую сумму законодательно предусмотренных платежей, необходим детальный план-график проведения реорганизации, а также перечни:**

- объектов передаваемого имущества (земельные участки, недвижимость, транспортные средства);
- сотрудников, которые могут быть сокращены в ходе реорганизации;
- лицензий, необходимых для вновь создаваемых компаний, занимающихся лицензируемыми видами деятельности.

Оценка затрат на услуги сторонних компаний, привлекаемых к реорганизации (компании, предоставляющие юридические и финансовые консультации, осуществляющие независимую оценку имущества, разработку ИТ-инфраструктуры и т. д.), может быть ресурсоемкой и требовать отдельной методологии проведения.

**В качестве практического примера такого подхода можно рассмотреть мероприятия по оценке сводного бюджета на изменение ИТ-систем реорганизуемых компаний:**

1. Формирование бизнес-требований к ИТ-инфраструктуре реорганизуемых обществ на основании целей и задач проведения преобразований.
2. Проведение диагностики ИТ-инфраструктуры и выделение ИТ-систем высокого приоритета, изменение которых существенно при проведении реорганизации, например:

- Системы, поддерживающие классификацию и кодирование информации в реорганизуемых компаниях, которые должны обеспечить изменение иерархии подразделений и их переименование.

- Системы ведения бухгалтерского и налогового учета, которые, например, в момент завершения реорганизации в форме присоединения должны быть в состоянии обеспечивать формирование консолидированной отчетности по объединенной компании.

- Системы управления расчетными счетами, которые, например, в момент завершения реорганизации в форме присоединения должны обеспечить реализацию механизма распределения заявок на платежи по нескольким разным счетам объединенной компании, а при реорганизации в форме выделения — отключить из обработки счета, по которым проходили финансовые потоки, связанные с выделенными в отдельную компанию активами.

- Системы учета персонала и расчета заработной платы, которые в ходе реорганизации должны поддерживать возможность учета перевода сотрудников в другое юридическое лицо с сохранением истории перемещений сотрудников.

3. Формирование функциональных требований к ИТ-системам и разработка сводного бюджета на доработку ИТ-инфраструктуры на основании стоимости услуг специализированных ИТ-подрядчиков и покупку дополнительного аппаратного обеспечения (если оно оказывается необходимым), например, для обеспечения работы систем резервного копирования с учетом сводных баз данных группы компаний или ведения архивных баз данных.

4. Проведение анализа и оценки возможных рисков изменений ИТ-инфраструктуры, в первую очередь, по следующим параметрам:

- Возможное изменение системы подготовки отчетности в рамках проведения изменений в ИТ-системе.

- Невозможность восстановления резервного копирования системы.

- Недостаточная производительность заявленного аппаратного обеспечения.

Оценка статей бюджета реорганизации на практике не дает абсолютно точных результатов и не страхует на 100% от возникновения непредвиденных расходов. Примером подобной ситуации может являться следующая: объекты основных средств реорганизуемых обществ создавались хозяйственным способом, и права на них не были зарегистрированы. В результате процедура оформления прав может по-

требовать как дополнительного времени, так и увеличения затрат. Для покрытия непредвиденных расходов и минимизации возможных рисков в бюджете реорганизации целесообразно предусмотреть резервный фонд. Как показывает практика, требуемый размер резервного фонда не превышает 5-7% от общей суммы всех расходов на реорганизацию.

*Третья иллюзия: минимальные внутренние трудозатраты на проведение изменений*

**Проведение преобразований требует мобилизации значительного трудового ресурса в силу:**

- масштабы задач, решаемых сотрудниками в процессе планирования и реализации проекта реорганизации;
- разноплановости и специфики мероприятий, связанных с реализацией преобразований;
- потребности в специфическом опыте реализации преобразований.

При этом практика показывает, что «основной удар» в ходе реорганизации принимает на себя бухгалтерия, работа которой связана с составлением заключительной и вступительной отчетности и является наиболее трудозатратной и кропотливой. Второе важное звено — корпоративные юристы, на которых ложится нагрузка по регистрации новых юридических лиц (филиальной сети), регистрации перехода прав на объекты недвижимости, прав в рамках арендных отношений, на транспортные средства.

Решая дилемму о привлечении внешних проектных управляющих для сопровождения реорганизации или о выполнении всего проекта собственными силами, следует, в первую очередь, учитывать, что приобретаемый внутренним ресурсом опыт реализации преобразований ценен, но маловероятно, что он будет востребован повторно. Принимая подобное решение, целесообразно попытаться сравнить стоимость отвлекаемого персонала и сопровождение преобразований за счет внешнего ресурса.

На практике наиболее оптимальным вариантом решения проблемы является применение матричного подхода к управлению реорганизацией (см. рисунок 4) за счет создания рабочих групп по направлениям работ (ИТ, финансы, организационное обеспечение, PR) с привлечением специалистов соответствующих функциональных департаментов под управлением внешнего проектного менеджера.

Управляющий комитет			
	Руководитель проекта		
Функциональные департаменты, с участием которых формируется рабочая группа по блоку работ	Рабочие группы по блокам работ. Состав каждой из рабочих групп формируется из сотрудников функциональных департаментов и участников проектного офиса		Проектный офис, с участием которого оказывается экспертная поддержка рабочих групп
Департамент 1		Рабочая группа по вопросам правового и корпоративного обеспечения	
Департамент 2		Рабочая группа по финансовым и бухгалтерским вопросам	
Департамент 3		Рабочая группа по вопросам IT-сопровождения	
...		Рабочая группа по вопросам организационного преобразования	
			Проектный офис должен обладать основными компетенциями в части реорганизации и может быть сформирован как путем набора сотрудников, так и с привлечением внешних экспертов

-  Принятие решения по ключевым вопросам
-  Трудовой и экспертный ресурсы управляющего комитета
-  Предоставление сотрудникам и в рабочую группу

Рисунок 4. Матричный подход к управлению реорганизацией

#### Такая структура позволяет:

- выделить единый центр ответственности по проекту;
- создать «независимую» площадку для объективного разрешения спорных вопросов, без «втягивания» в конфликт функциональных подразделений;
- обеспечить единое информационное пространство для всех участников процесса реорганизации;
- координировать выполнение работ по этапам процесса реорганизации;
- контролировать выполнение плана-графика мероприятий;
- более эффективно управлять рисками преобразований.

В общей практике за каждым из участников процесса сопровождения проекта по реорганизации закрепляются следующие функции.

#### Управляющий комитет:

- утверждение документов и результатов по проекту;
- принятие решений по ключевым вопросам и общий контроль;
- разрешение спорных вопросов в рамках реализации проекта.

**Руководитель проекта:**

- координация деятельности рабочих групп;
- контроль выполнения мероприятий по плану-графику проекта;
- управление рисками проекта.

**Проектный офис — внешний управляющий:**

- разработка планов-графиков реорганизации, бюджета, карты рисков;
- распределение ролей и ответственных за реализацию мероприятий лиц;
- обеспечение единого информационного пространства для участников преобразований и организационная поддержка;
  - выработка согласованных предложений в рамках деятельности рабочих групп, экспертиза по вопросам реорганизации;
  - мониторинг исполнения плана-графика проекта, бюджета проекта, карты рисков;
  - корреляционный анализ совместимости преобразований с другими существующими и планируемыми проектами.

**Рабочие группы проекта:**

- ответственность за реализацию плана-графика по своему направлению, подготовка документации по направлению;
- анализ и управление рисками в своей функциональной области.

***Четвертая иллюзия: недооценка роли внутреннего информационного сопровождения процесса реорганизации***

Руководству компаний, начинающих процесс преобразований, нужно быть готовым к тому, что период подготовки к реорганизации и проведения постреорганизационных процедур может быть довольно долгим — продолжительностью до одного года. Нередко начало процесса реорганизации встречает сопротивление у персонала реорганизуемых компаний. Сотрудники зачастую не понимают целей и задач реорганизации, что может привести к возникновению активного сопротивления изменениям.

Персонал компаний может бояться перемен и воспринимать перевод в другую компанию как повод для увольнения (для части сотрудников процесс реорганизации может быть связан с изменением статуса или значительным увеличением нагрузки,

обусловленным выполнением дополнительных функций по сопровождению процесса реорганизации).

Подобные негативные настроения и неопределенность влияют на мотивацию персонала и производительность; лояльность и эффективность могут снизиться в разы, если сотрудники компаний будут обсуждать процесс преобразований, а не выполнять текущие функциональные обязанности. Как правило, возникновение подобных ситуаций вызвано слабым информационным сопровождением процесса, а также отсутствием прозрачных систем мотивации персонала, направленных на выполнение дополнительных функций в ходе процесса преобразований и стимулирование сотрудников на дальнейшую работу в реорганизованной компании.

Одним из решений данной проблемы является формирование плана-графика PR-мероприятий, направленных во внутреннюю среду, пример такого графика представлен в таблице 6.

Внутренние PR-мероприятия должны быть ориентированы на обеспечение сотрудников компаний своевременной, полной и достоверной информацией о ходе реорганизации.

Внутренние информационные сообщения должны обосновывать необходимость преобразований в группе компаний.

**Основной упор в таких информационных сообщениях должен быть сделан на освещение:**

- целей реорганизации компаний группы;
- механизмов и принципов преобразований;
- предполагаемых результатов реорганизации;
- характера влияния реорганизации на трудовые отношения с персоналом и дополнительные права штатных сотрудников, возникающие в связи с реорганизацией.

**В качестве возможных каналов коммуникации и источников дополнительной информации для внутренней аудитории о проведении реорганизации могут стать:**

- селекторные совещания;
- официальные информационные письма;
- внутренний форум с разделом вопросов-ответов по реорганизации группы компаний;
- корпоративная газета;
- электронная почта.

Помимо PR-мероприятий по сохранению лояльности персонала необходимо создать определенные материальные стимулы для ключевых сотрудников компаний, обеспечивающих процесс реорганизации. На практике в бюджет реорганизации закладываются соответствующие статьи, а также целесообразно предусмотреть возможность дополнительного премирования от экономии бюджета реорганизации для сотрудников реорганизованных компаний, внесших наибольший вклад в реализацию преобразований [2].

*Ирина Шанцева, консультант Branap*

### **Методические указания к теме 6**

Относительно реализации преобразований существует распространенное заблуждение, что реорганизация компаний – исключительно технический процесс, завершающийся внесением соответствующих изменений в Единый государственный реестр юридических лиц. При этом недооценивается значимость процесса реорганизации, который является масштабным и затрагивает все сферы бизнеса: изменяются как организационные процессы и процедуры, так и корпоративная культура компаний.

Для планирования организационных мероприятий, необходимых для внедрения изменений, необходим анализ всего процесса преобразований и системный подход в осмыслении управленческих воздействий. Каждый этап и сфера изменений сопряжены как с оптимизацией, так и с затратами на выполнение необходимых для преобразований мероприятий. Поэтому весьма важно до начала реализации организационных изменений оценить бюджет изменений.

Бюджет изменений может варьироваться для одних и тех же реализуемых изменений в разных компаниях, что зависит от готовности компании к изменениям, искусства менеджеров, реализующих изменения, детальной предварительной проработки процесса реализации изменений, бизнес-связей компаний, отрасли деятельности и др.

Внутренние PR-мероприятия			
Мероприятие	Тема	Взаимосвязь с событиями	Ответственный
Проведение генеральным директором (головой компании группы, участвующей в реорганизации, или компаний, реорганизуемых в форме выделения/разделения) всеобщего селекторного совещания о начале реорганизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>освещение целей реорганизации, принципов и механизмов;</li> <li>определение основных блоков работ по проекту реорганизации;</li> <li>определение примерных сроков реализации проекта реорганизации;</li> <li>освещение механизмов коммуникаций с сотрудниками и способов обратной связи;</li> <li>ответы на вопросы (здесь крайне важно дать понять сотрудникам, что они в любой момент могут быть услышаны руководством по любым возникающим в связи с реорганизацией вопросам)</li> </ul>	Начало реализации проекта «Реорганизация»	Топ-менеджмент (например, из числа участников управляющего комитета реорганизации) при участии руководителя проекта
Расылка подробного плана-графика мероприятий по реорганизации руководителям подразделений компаний, участвующих в данном процессе	<ul style="list-style-type: none"> <li>определение конкретных сроков реорганизации, блоков работ по реализации проекта;</li> <li>четкое описание действий для сотрудников (бухгалтеров, юристов, хозяйственников);</li> <li>назначение функциональных ответственных или ответственных на местах, если реорганизацией затронуты компании в регионах</li> </ul>	Принятие решения о реорганизации	Проектный офис
Публикация информационной статьи в корпоративной газете и на корпоративном портале	<ul style="list-style-type: none"> <li>зачем проводится реорганизация, ожидаемые положительные эффекты, сохранение занятости</li> </ul>	Переход персонала в объединяемую или вновь создаваемые компании	Проектный офис при участии руководителей служб управления персоналом
Проведение еще одного всеобщего селекторного совещания, но уже о завершении реорганизации. Подведение итогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>завершение реорганизации группы компаний, итоги реорганизации в целом для компании. Оценка вклада сотрудников в проведение реорганизации, выделение лучших</li> </ul>	Регистрация изменений в ЕГРЮЛ в связи с завершением реорганизации	Топ-менеджмент
Расылка по корпоративной электронной почте сообщения с итогами реорганизации по материалам заключительного селекторного совещания	<ul style="list-style-type: none"> <li>завершение реорганизации группы компаний — итоги реализации проекта</li> </ul>	Регистрация изменений в ЕГРЮЛ в связи с завершением реорганизации	Проектный офис

Таблица 6. План-график внутренних PR-мероприятий

### **III. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

#### **7. ЛИЧНОСТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

*Цель занятия:* ознакомление и овладение личностными инструментами управления организационными изменениями

*Упражнения*

**7.1.** В кейсе «Коммуникации в условиях организационных изменений» [5] обсуждаются практические приемы применения коммуникационных инструментов при проявлении сопротивления персонала организационным изменениям. Изучите кейс и ответьте на вопросы:

1. Какие проблемы, сопутствующие организационным переменам, можно решить путем налаживания эффективных коммуникаций?
2. С чем связано сопротивление персонала работе под руководством стороннего консультанта? Поясните на примере из кейса.
3. Каким образом наладить коммуникации с целью активизации участия сотрудников в процессе организационных изменений? Приведите примеры из кейса и из личной практики.

#### **Кейс «Коммуникации в условиях организационных изменений - уроки из консалтинговой практики»**

В данной статье описываются примеры из консалтинговой практики, когда при внедрении изменений в компаниях дали о себе знать «подводные части айсберга», отражающие проблемы с коммуникациями.

Также автор выделяет основные уроки, которые можно извлечь из подобных ситуаций.

#### **Коммуникации - «подводная часть айсберга»**

В бизнес-мире «айсберг» - это метафора, обозначающая изменения в организации и объясняющая, почему большинство управленцев, внедряющих изменения в своих компаниях терпят неудачу. В «бизнес-айсберге» выше ватерлинии находятся те сферы, на которые менеджеры традиционно делают основной упор при внедрении изменений: делать лучше, быстрее и дешевле. Разрабатываются стратегии, подробные планы и расписания.

Однако часто руководители игнорируют «подводную часть айсберга» - именно здесь невидимыми для управленцев остаются те проблемы, которые и вызывают недовольство сотрудников и их сопротивление. Вовремя увидеть эти проблемы и грамотно на

них отреагировать помогут эффективные организационные коммуникации.

### **Коммуникации против лени, инертности и стремлению к стабильности**

Часто причиной сопротивления изменениям в компании становится банальная лень или инертность сотрудников. При этом люди будут сопротивляться любым изменениям - от переезда в новый офис до глобальной реорганизации. Сотрудники просто не хотят лишних хлопот, лишней ответственности, лишних обязанностей. Некоторые противятся, даже если изменения сулят им более высокую зарплату. В таких случаях самый деликатный способ преодолеть сопротивление - информировать, самый жесткий – принуждать.

#### **Пример**

Однажды нашу команду пригласили для консультации в торговую компанию, производящую электротехнику и имеющую несколько сетевых магазинов, где работают сотни продавцов-консультантов. Система продаж в компании зиждилась на старых принципах - «получай и продавай». Независимо от того, выполняли ли они план продаж или нет, продавцы получали свой оклад. Большинство продавцов такая система устраивала: особо напрягаться не нужно, а минимальные деньги они и так получают. Продажи при этом долго оставались на одном уровне, пока не наметился спад.

Задачей нашей команды было вместе с руководством разработать новые стандарты и принципы продаж, нацеленные на увеличение объема продаж, и координировать процесс их внедрения в компании. Руководству не терпелось начать выписывать новую систему; они то и дело брались за бумагу и ручку, чертили схемы, пытались обсудить их с нами, консультировались по поводу зарубежных систем.

Однако, имея ранее опыт внедрения подобных систем в других компаниях, мы понимали, что для полного успеха работа должна вестись не только «сверху вниз», а также «снизу вверх». Это означало, что нужно было пообщаться с продавцами, узнать, кто они, оценить степень их мотивации, их отношение к старой и новой мотивационной системе продаж («продал-получи»). Такой подход себя оправдал: выяснилось, что не все продавцы (особенно те, что постарше) с энтузиазмом относятся к подобным нововведениям, хотя они сулят им увеличение оклада и новые возможности. Их вполне устраивала старая система. Чтобы без особого сопротивления перевести их на новые стандарты работы, пришлось долго работать над пониманием, что именно движет их инертностью и склонностью к консерватизму. В итоге, после разработки новой политики продаж, пришлось также отработать стратегию перевода продавцов со старой на новую схему. Эта стратегия несла в себе множество психологических тактик.

## **Урок**

Стратегия внедрения организационных изменений должна сопровождаться аудитом человеческих ресурсов компании.

Такую ошибку часто совершают крупные корпорации: они проводят детальный финансовый и юридический анализ ситуации, но почти ни одна не делает попыток провести кадровую и культурную диагностику, оценку системы коммуникаций.

### **Коммуникации против иного восприятия**

Жизнь в конкретном обществе способствует стандартизации нашего восприятия. Но если мы смотрим в одну сторону, это вовсе не значит, что мы видим одно и то же. Обычно в процесс изменений в компании вовлечены разные участники производственного процесса. Система координат, определяющая их восприятие, во многом определяется полом, возрастом, жизненным опытом, профессиональными и личными интересами, культурой, местом жительства. И здесь не достаточно просто обучить новым инструментам. Можно сколько угодно переставлять оборудование с места на место, все подписать указателями, нанести разметку на пол, украсить все свободные стены стендами и даже использовать японские термины (или английские - кому что нравится). Никакие инструменты не могут решить проблемы, если мы не изменим мышления, не взглянем на ситуацию глазами всех участников процесса. А для этого нужно грамотно выстроить систему коммуникаций.

### **Пример**

Десять лет назад компания, в которой я работала в качестве консультанта, выиграла международный тендер на внедрение принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) на четырех пилотных предприятиях Армении. В то время в Армении о КСО никто не знал, и задача нашей команды осложнялась тем, что нужно было разъяснять руководителям компаний, что такое КСО и какие выгоды несет в себе применение принципов КСО. Проект проводился совместно с голландскими партнерами нашей компании, которые разработали тренинг и вместе с нашей командой принимали участие во внедрении КСО.

По стратегии проекта работа должна была вестись с топменеджерами и менеджерами среднего звена каждого предприятия. На одном из предприятий все участники тренинга были мужчины, и самому молодому было 45 лет (т.е. все они воспитывались на ценностях советского времени). Руководителем нашей группы и главным тренером была молодая женщина - консультант из Нидерландов. Уже с первых минут тренинга участники стали проявлять явное сопротивление всему, что говорилось и предлагалось. Про-

анализировав происходящее после первой части тренинга, наша команда пришла к выводу, что сопротивление имеет место из-за неприятия группой молодого иностранного консультанта женского пола (мол, «вчерашний ребенок» из капиталистической страны, да еще и женщина, пытается учить нас тут жить). Было решено, что тренинг продолжит местный консультант, директор нашей консалтинговой компании. Голландская коллега была очень обескуражена таким отношением (до этого она удачно завершила проекты в Румынии, в Венгрии и в Аргентине), но дабы не провалить проект согласилась исполнять «вторую роль».

Кстати, во время того же тренинга один из руководителей поинтересовался у нас, что делать, если поставщик не поставяет сырье. Голландский консультант несколько раз попросила повторить и перевести ей вопрос: она не могла понять, как может поставщик не поставяет. Нужно взыскать штраф или сменить поставщика на альтернативного. Однако группа стала объяснять ей, что смена поставщика - слишком сложный и долгий процесс, что предприятие не сможет так долго не производить и обанкротится. Голландский специалист была в шоке и в течение последующих двух дней обсуждала с нами как же правильней донести до этой «странной» группы принципы КСО и внедрить их на предприятии.

### **Урок**

Цель коммуникации в условиях организационных изменений - *достижение единства взглядов и восприятия* всех задействованных людей, коммуникация не сводится только к обмену информацией.

Если же руководитель обращает главное внимание на передачу информации, сколь бы важной она ни была, он выбирает неверный путь и впустую расходует собственные время и силы.

### **Коммуникации против интриг и стремления к власти**

Время, когда внедряются изменения (будь то небольшие изменения корпоративных стандартов или поглощение другой компании) самое благодатное для тех сотрудников, которые стремятся завоевать больше власти. Этим людей нельзя игнорировать и нужно готовиться к их интригам, которые могут быть довольно жесткими.

### **Пример**

Заместитель директора одного из международных благотворительных фондов (Д.Б.), отвечающий за внутреннюю корпоративную культуру, стандарты и персонал, будучи человеком доброжелательным и умеющим сочувствовать, завоевал авторитет среди всех сотрудников фонда - его любили и уважали. Многие даже прочили ему позицию

директора фонда. Стремясь создать более мотивированную и благожелательную атмосферу в фонде, а также линейную систему принятия решений в организации, Д.Б. решил внедрить новые корпоративные стандарты. Нашу команду пригласили для помощи в разработке новой политики.

В процессе консультирования мы проводили собеседования со всеми сотрудниками фонда, пытаясь понять их настрой и мотивацию, а также приобщить их к процессу. После личной беседы с директором фонда (К.Р.) у нас сложилось впечатление, что К.Р. не очень одобряет «всю эту кутерьму» с новыми стандартами. При этом некоторые его высказывания явно давали понять, что К.Р. боится посягательства на свою власть со стороны Д.Б. Последнему нами было рекомендовано, не откладывая, обсудить с К.Р. все предлагаемые изменения, сделав акцент на то, насколько выгодна будет новая политика для руководства. Однако Д.Б. отвечал, что не раз обсуждал все изменения с К.Р. и тот все одобрил.

В течение месяца наша работа была закончена - новые стандарты были разработаны и утверждены высшим советом фонда. Должен был начаться процесс внедрения новых стандартов, когда разразился невероятный скандал: Д.В. обвинили в связях с молодой сотрудницей из отдела маркетинга и послали в административный отпуск на время проведения внутреннего расследования. Процесс внедрения новых стандартов и политики, инициированный Д.Б., был приостановлен, а позже и вовсе отменен. Д.Б. уволили из фонда. Некоторые сотрудники до сих пор уверены, что Д.Б. «подставили», т.к. ровно через полгода должны были состояться выборы нового директора фонда, и Д.Б. был основным претендентом, а его новая политика стала бы главным фактором в поддержку его кандидатуры на совете.

### **Урок**

Для успешного проведения изменений в компании в первую очередь нужно обеспечить здоровую коммуникацию с вышестоящей инстанцией.

Опыт внедрения изменений сотрудниками более низкого звена (заместителями директоров, HR-директорами, руководителями подразделений) в компаниях разного масштаба и рода деятельности показывает, что главная проблема в этом случае - привлечение первого лица к реализации проекта. Необходимо, чтобы именно первый руководитель стал заказчиком проекта, публично об этом объявил, подписал соответствующие приказы и процедуры и реально опекал внедрение проекта, не видел в нем угрозы своей власти в организации.

## **Коммуникации против страха и отсутствия информации**

Одна из главных причин сопротивления изменениям страх, страх потери и страх перед неизвестным. Это может быть боязнь потерять рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям ... и все это - ради громких целей, необходимость которых совершенно неочевидна для рядовых сотрудников. Не получая необходимой информации «сверху», работники додумывают ситуацию или обращаются к коллегам. В результате сплетни, слухи и интриги растут как снежный ком.

Один из самых болезненных вопросов управленцев, «как закрыть «фабрику сплетен и интриг» и донести нужную информацию до нужных людей. Сплетни и интриги возрастают именно на вовремя «не удобренной» правильными коммуникациями почве или тогда, когда коммуникации и вовсе отсутствуют. И они могут серьезно усложнить процесс внедрения изменений.

### **Пример**

Генеральный директор (М.А.) крупной ИТ-компании одной из стран СНГ, история которой начиналась еще во времена перестройки, решил внедрить в жизнь уже давно родившийся в его голове проект: образовать на базе своей компании ИТ-Парк, где под «одной крышей» будет объединено большинство ИТ-компаний страны, которым будет предоставлены лучшие площади, лучшие коммуникации, лучшая инфраструктура, лучшие кадры. При этом административный персонал существующей компании должен был взять на себя функцию руководства всей структурой будущего ИТ-Парка, в том числе предоставлять аутсорсинговые административные и HR-услуги компаниям, работающим под «крышей» ИТ-Парка.

М.А. смог заручиться поддержкой определенных государственных структур и уже стал разрабатывать стратегию организации ИТ-Парка на территории своей компании. Он был так увлечен процессом реализации своего проекта, что совсем забыл информировать своих работников о грядущих переменах. Своими планами он частично поделился лишь со своим заместителем. Последний рассказал о них директору по персоналу - бывалому «кадровику», женщине бальзаковского возраста (И.В.). И.В. заинтересовало, какие перемены ожидают сотрудников. На этот вопрос зам.директора не смог дать внятного ответа, так как сам толком ничего не знал. Сказал лишь, что нагрузка некоторых сотрудников сильно возрастет, скорее всего, увеличится и оклад, но некоторых сотрудников, не соответствующих новой структуре придется уволить. Естественно И.В. почувствовала угрозу

увольнения в свой адрес - ведь она уже немолодой работник, и руководство может посчитать, что именно такие сотрудники как она не смогут приспособиться к новой системе. Решив побороться за свое место «под солнцем», И.В. начала плести интриги среди своих более молодых коллег, распуская слухи, что руководство собирается изрядно сократить штат, и в первую очередь будут уволены молодые, менее опытные сотрудники. Вскоре некоторые молодые перспективные сотрудники стали увольняться из компании.

М.А. никак не мог понять, что же происходит. К тому времени он решил пригласить нашу команду консультантов для анализа ситуации в компании и рекомендации путей для наиболее правильного и безболезненного внедрения нового проекта. В результате многочисленных личных встреч с сотрудниками компании на всех уровнях, наша команда поняла «откуда растут ноги» слухов и оттока кадров. Вместо того, чтобы уволить сотрудницу-интриганку, руководству было рекомендовано устроить личную встречу с ней и заручиться ее поддержкой, после чего организовать общее собрание кадров с подробным описанием ситуации и будущих планов. После собрания сотрудники успокоились, стали даже предлагать свои идеи по внедрению проекта. В свою очередь, И.В. стала активно помогать руководству.

### **Урок**

Часто причиной интриг, слухов и сплетен в компании становится именно несвоевременное информирование со стороны руководителя. Лучше «открыться» сразу, перед тем, как проводить в жизнь политику изменений, чем потом тратить энергию на искоренение вредоносных сплетен.

Необходимо найти время на то, чтобы объяснить сотрудникам как изменения повлияют на каждого конкретного человека. Нужно узнать у сотрудников, что они думают об изменениях и своей роли в этом процессе. Вместе обсудить, что их волнует и как им добиться успеха в новых условиях.

### **Заключение**

По статистике лишь 10-20% сотрудников спокойно относятся к организационным изменениям, готовы менять что-то и меняться сами. Около 60-80% работников обычно просто «сидят на заборе» и наблюдают за тем, что происходит. И только 10-20% сотрудников активно сопротивляются. Именно эти последние 10-20% сотрудников могут изрядно усложнить, а то и вовсе провалить попытки менеджмента изменить что-либо в своей компании.

В частности, сопротивление изменениям замешано на ином восприятии, менталитете, взглядах и убеждениях, на стремлении к власти, на склонности к интригам и сплет-

ням, на банальной инертности или лени. Это и есть та подводная часть «айсберга», которую либо не замечают, либо игнорируют, либо пытаются растопить. Даже если руководителям удастся какое-то время игнорировать сопротивление и те причины, которые его вызывают, то недолго - «подпольная» работа недовольных работников сделает свое дело.

Растопить «подводную часть айсберга» может «волшебная палочка» под названием «коммуникации».

*Алла. Оганесян, бизнес-консультант*

**7.2.** Проанализируйте причины сложностей внедрения организационных изменений в подразделении транспортной компании, описанные в кейсе. Ответьте на вопросы:

1. Какова роль корпоративной культуры в реализации организационных изменений?
2. Каково значение коммуникаций в управлении изменениями в компании? Поясните на примерах из кейса.
3. Какие действия высшего руководства компании необходимы для преодоления имеющейся негативной ситуации? Для чего?

#### **Кейс «Зачем учиться общаться?»**

Исследование, выполненное в одном из подразделений российской транспортной компании, показало, что сопротивление изменениям в изучаемой организации имеет скрытую, более опасную форму. Причины определённой неискренности при заполнении анкет на основании данных опрошенными устных пояснений можно определить следующим образом: «...открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений, сотрудники компании редко ощущают себя комфортно и встречают негативную реакцию со стороны руководства». Это говорит о сложившейся организационной культуре, не вполне благоприятной для открытых, эффективных управленческих коммуникаций и об ограничениях обратной связи в коммуникациях в рамках исследуемого предприятия.

Установлены в результате анализа данных опроса следующие возможные причины сопротивления, имеющие место в исследуемой организации:

- индивидуальные психологические, эмоциональные установки сотрудников;
- отсутствие эмоциональной включённости некоторых членов структурного подразделения в её деятельность и достижение целей;
- недостаток информации;
- зависимость в поведении людей от директивных решений руководителей, определённая несвобода, и как результат - боязнь лишиться статуса успешного человека и достойной заработной платы;

- отсутствие поддержки менеджерами высшего и среднего звена появления и внедрения новых идей рядовых сотрудников;

- отсутствие эмоциональной безопасности, отсутствие доверия между сотрудниками.

На фоне выше перечисленных факторов наблюдается наличие в организации личностной эмоциональной напряженности, конфликтов между сотрудниками.

Вывод на основе анализа полученных данных: главные причины сопротивлений сотрудников — страх, отсутствие необходимой информации «сверху», порой ложные, пессимистичные представления о протекающих в организации процессах, излишнее «нагнетание» сложности обстановки.

Несмотря на имеющиеся страхи каждого сотрудника в отдельности, практически все они понимают острую необходимость перемен в сегодняшних условиях. Они признают, что для успешного функционирования организации необходимо наличие эффективной коммуникационной политики в меняющейся организации. Так, по мнению сотрудников необходимо:

- открытое и честное общение менеджеров высшего и среднего звена с подчинёнными всех уровней. К сожалению, данное правило выполняется только менеджерами высшего звена, менеджерами же среднего звена зачастую игнорируется;

- доведение до всех сотрудников организации максимума соответствующей и актуальной информации о происходящих переменах в компании;

- вовлечение менеджеров всех уровней и работников офиса в процесс принятия решений (в настоящий момент данное правило для рядовых менеджеров и офисных работников не используется в организации);

- периодическое разъяснение необходимости изменений каждому работнику, а также освещение динамики положительных и отрицательных результатов изменений;

- эмоциональная поддержка всех без исключения сотрудников.

На момент проведения исследования в организации назрела острая необходимость изменения сознания и мышления сотрудников путём постановки сотрудниками вопросов и дачи ответов руководством с целью дальнейшего переосмысления обеими сторонами создавшейся ситуации, а в дальнейшем и реализации функций информационных потоков.

Следует отметить, что цели процесса изменений регулярно доводятся топ - менеджерами компании до менеджеров высшего и среднего звена путём письменных и устных распоряжений, аудио и видеоконференций, селекторных и планёрных совещаний, чего не скажешь о дальнейших действиях менеджеров среднего звена. В результате сотрудники, и так перегруженные текущей работой, вынуждены выполнять дополнительные распоряжения, не понимая толком их сути и целесообразности... [3]

## Методические указания к теме 7

В управлении под коммуникациями понимают процесс передачи информации. По сути, большую часть рабочего времени менеджер проводит в процессе коммуникаций. Для успешной реализации организационных изменений спланированные и эффективно реализованные коммуникационные мероприятия являются одной из важнейших составляющих.

В американских публикациях подчеркивается особая роль эффективных коммуникаций линейного менеджмента со своими подчиненными: считается, что линейные менеджеры — это ключевые участники процесса внутренних коммуникаций в компаниях. Они являются ключевыми посредниками в глобальной коммуникации, поскольку именно они адаптируют информацию к локальному контексту. Важнейшая функция ответственных за внутренние коммуникации заключается в формировании (коучинге) функциональной коммуникативной компетентности менеджмента.

В инструментарии, который применяется в американских компаниях, главенствует принцип «простоты и доступности коммуникаций». Это обуславливает широкое применение прежде всего электронных средств доставки сообщений (например, web casting, e-mail), что в свою очередь позволяет решить ряд практических задач: скорость коммуникации, график, место. Американские специалисты фокусируются на системе «3Т» (Transparency, Trust and Truth): прозрачности, доверии и правдивости, — и часто увязывают внутренние коммуникации с этическим менеджментом. Американские специалисты озабочены риском деформации смысла сообщений: для них это означает уверенность, что до работников четко донесены все смыслы сообщения.

В Великобритании распространено мнение, что место внутренних коммуникаций в структуре компании должно определяться ее стратегией, а не задаваться априори. Внутренние коммуникации рассматриваются как междисциплинарная практика, которая осуществляется в партнерстве со службами организационного развития, ИТ, корпоративными коммуникациями и HR. Вместе с тем функция внутренних коммуникаций часто рассматривается как информационная: задача делать информацию доступной и ясной. Практика внутренних коммуникаций носит в британских компаниях регулярный характер и претерпевает изменения в случае серьезных организационных преобразований или значимых событий.

Во Франции по-прежнему более привержены письменным коммуникациям (корпоративные издания, newsletters и т.д.) — в отличие от своих коллег из США и Великобритании, которые сегодня выводят на первый план межличностное общение. Вместе с тем французские специалисты склонны искать творческие и инновационные решения (в корпоративных ивентах, конкурсах, лончах и т.д.).

В российских компаниях специалистами отмечаются сохраняющиеся коммуникационные проблемы менеджмента, что снижает эффективность проводимых организационных изменений и требует пристального внимания высшего руководства.

Принципиальное значение имеет личность управляющего или консультанта. Он должен пользоваться доверием персонала, обладать навыками лидерского воздействия на последователей.

## 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Цель занятия:* овладение организационными инструментами управления изменениями

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает общий отчет.

*Упражнения*

**8.1.** Вы проектируете организацию. Допустим, это адвокатская контора.

Какие функции будет выполнять данная организация?

Какие виды деятельности вести?

Какие объемы работы Вы планируете (сколько обслуживать клиентов, сколько организаций, сколько вести дел)?

Какие для этого потребуются ресурсы?

С кем должна будет сотрудничать контора?

Какие службы потребуются ей для ведения запланированных видов и объемов деятельности?

Какие процессы будут осуществляться данными службами и в какой последовательности?

Какие потребуются отделы в данных службах?

Какие должности будут нужны в каждой службе и в отделах службы?

Сколько сотрудников, какой квалификации потребуется в каждый отдел для выполнения запланированного объема работ?

Сколько и каких менеджеров нужно будет принять на работу?

Ответы оформите письменно и проиллюстрируйте схемой, отображающей структуру управления создаваемой организацией.

### Методические указания к теме 8

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (вклю-

чая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным этапам:

1. *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации.

2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

3. *Регламентация организационной структуры* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Управление изменениями: развитие в условиях неопределенности. Сборник статей.- М.: Издательство ИКАР, 2013.- 192 с.
2. Шанцева И. Иллюзии реорганизации // Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления», № 6 (85), 2011 (Электронный ресурс) Доступ: <http://www.branan.ru/media/pubs/236/>
3. Иванова Е.А., Матинова Е.Х. Обоснование мероприятий по снижению сопротивления изменениям в развивающейся транспортной компании на низовом и исполнительском уровнях // «Этика, транспорт и устойчивое развитие: социальная роль транспортной науки и ответственность ученых». Труды Международной конференции.- М.: МГУПС (МИИТ), 2016 г.
4. Как преодолеть сопротивление персонала изменениям. Электронная библиотека Библиофонд. [Электронный ресурс] Доступ: [www.gaap.ru](http://www.gaap.ru), <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=90898>
5. Управление изменениями: развитие в условиях неопределенности. Сборник статей.- М.: Издательство ИКАР, 2012.- 120 с.
6. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 304 с.

Учебно-методическое издание

**Иванова Елена Алексеевна**

## **Управление изменениями**

Практикум

---

Подписано в печать

Формат 60x84/16

Усл. печ. л. –

Заказ

Изд. № 290-16

---

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д.151.

Типография Ярославского филиала МИИТ