

Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

- получение опыта «из первых рук»;
- обращение к этому опыту, размышление над его результатами, оценка полученного опыта;
- подведение итогов работы и преобразование полученных впечатлений в правила, понятия, гипотезы, модели и теории с целью развития способности принимать решения в аналогичных ситуациях;
- экспериментальная проверка этих идей, результатом которой станут изменения в поведении и приобретение нового опыта.

Руководствуясь принципами теории TPS, можно создать устойчивую обучающуюся организацию. Таким образом, использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования, как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников.

2. Практические аспекты управления организационными изменениями

2.1 Практическое применение методов изменений на примере производственно-торгового предприятия ООО «Фибропласт»

Производственно-торговое предприятие ООО «Фибропласт» - это компания, производящая и реализующая губки и мочалки, а также другие товары широкого потребления для дома из микрофибры - ультратонких синтетических волокон. Сейчас компания быстро возрастает: с момента учреждения, когда в 1998 г. было продано хозяйственных изделий на сумму 1100 млн. руб., объемы возросли до 94 750 млн. руб. в 2007 году. Продукция предприятия распространяется в большинстве округов Российской Федерации, особенно в Центральном и Северо-Западном округе, Беларуси. Фактически «Фибропласт» является лидером в сфере производства банных товаров.

Как уже упоминалось, предприятие имеет два основных вида деятельности: производство изделий и торговлю ими. При этом производство осуществляется, как под собственной торговой маркой, так и под частными марками других компаний, заказывающих разработку и выпуск банной продукции, а также упаковок для нее. Торговля осуществляется через многочисленных дистрибьюторов, которых компания постоянно привлекает к сотрудничеству.

Товарная политика ООО «Фибропласт» включает в себя ассортиментную политику, а

также предполагает использование товарных стратегий.

Ассортиментная полтика включает постоянное увеличение и совершенствование ассортимента. В товарной номенклатуре предприятия можно выделить девять больших групп товаров: продукция для лица (натуральные салфетки-спонжи - 5 наименований), продукция для тела (полотенца из микрофибры, мочалки, губки из люфы, сезаля, крапивы, льна, целлюлозы, мочала и вискозы, пемза - 57 наименований), детская серия (мочалки-игрушки, губки банные ЭКО - 13 наименований), товары для дома (перчатки, салфетки, варежки из микрофибры, тряпки из вискозы, пакеты для мусора, влажные салфетки, щетки для стекол, швабры, резиновые защитные рукавицы - 53 наименования), для кухни (салфетки и полотенца из микрофибры, губки, мочалки для посуды, пищевые фольга, пленка и бумага, пакеты для завтрака, скатерти, доски разделочные - 48 наименований), для ванной (коврики резиновые, шторы, мешки для стирки, губки - 9 наименований), для авто (карманы и варежки для уборки, салфетки, губки - 9 наименований), продукция для ухода за обувью (губки, воски, кремы, шампуни, восстановители, пропитки, растяжки, дезодоранты, сушилки - 17 наименований).

Главной товарной стратегией в компании остается вариация товара - модификация товара, который уже производится и находится на рынке, путем изменения его отдельных свойств или показателей качества.

Цели компании на 2010-2012 годы:

- выход на рынки стран СНГ;
- увеличение доли присутствия на рынке и закрепление на его ведущих позициях;
- внедрение новых технологий;
- увеличение ассортимента продукции для максимального удовлетворения потребностей потребителей;
- расширение сотрудничества с частными марками, углубление отношений с партнерами.
- увеличение прибыльности ООО «Фибропласт».

Компания ООО «Фибропласт» имеет хорошие финансово-экономические показатели (См. Приложение 6) и занимает лидирующее положение на рынке хозяйственных товаров России. Ее сотрудники и потребители на данном этапе вполне довольны сложившейся ситуацией. Но компания перестала развиваться и постепенно начинает терять свою уникальность, которая позволяла ей раньше стремительно наращивать объемы производства и продаж. Появляются конкурирующие фирмы, выпускающие аналогичную продукцию из фиброволкна.

Руководство компании в лице ее директора и ведущего менеджера пришли к выводу, что поддерживать конкурентоспособность с помощью одной уникальности товара и технологий проблематично, так как технологии быстро теряют свою новизну. Поэтому они решили повысить эффективность организационной деятельности через изменения индивидуального и коллективного поведения в сторону совершенствования и перемен, мобилизации творческих способностей и изобретательности, и создания непрерывно совершенствующейся организации, уникальной в своей основе.

Для того, чтобы выбрать определенной метод внедрения намеченных изменений в компании ООО «Фибропласт» были проанализированы основные критерии эффективности и критические факторы успеха, влияющие на результативность работы компании.

К критическим факторам успеха (CSF) ООО «Фибропласт» можно отнести высокий образовательный уровень сотрудников, их инициативность, творческие наклонности, а также наличие собственной мощной производственной базы, позволяющее реализовать потенциал персонала.

Проведение изменений.

Компании необходимо добиться того, чтобы реализовалась взаимосвязь личной и организационной эффективности и общее видение совпадало с видением личным. Общей целью для ООО «Фибропласт» и ее сотрудников является повышение конкурентоспособности предприятия, за счет увеличения продаж, обеспеченных творческим подходом к производству и управлению в организации со стороны ее сотрудников.

На основе теоретических и практических данных в компании ООО «Фибропласт» была избрана модель интегрального метода управления развитием и изменениями, TPS Рамперсада. Выбор пал на нее не случайно, так как она сочетает в себе многие черты других методов организационных изменений. В частности обнаруживает мягкий подход, ориентированный на кадровые ресурсы компании, высокий уровень образования сотрудников и стремление руководства создать атмосферу партнерства и распределения ответственности.

Тактика определяется как совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели. В случае компании ООО «Фибропласт» это те инструменты, при помощи которых реализуются изменения - обучение, семинары, тренинги, курсы, беседы.

1) После определения метода и тактики изменений создаются структуры и процедуры для проведения изменений. Для этого формируются координирующие группы качества (quality steering group QSG) и кружки по улучшению.

Координирующие группы качества (quality steering group QSG), были созданы в компании на различных уровнях: на уровне руководства, структурных подразделений и технологических цехов.

В группу качества на уровне компании вошли члены совета директоров и топ-менеджеры. Регулярно раз в месяц члены координирующих групп качества ООО «Фибропласт» собирались на совещание для обсуждения хода реализации проекта изменений и улучшения, и внесения в него необходимых корректировок.

Именно эти группы в дальнейшем указали на проблемы, влиявшие на качество процесса улучшений. Также в ходе этих совещаний координирующие группы качества:

- документально оформляют цели улучшения и разрабатывают соответствующие мероприятия;
- определяют проблем;
- инициируют обучение членов команд тому, объясняют, как надо учиться;

- обеспечивают непрерывность процесса обучения;
- выбирают важнейшие процессы, подлежащие улучшению;
- определяют отдельные фазы и промежуточные этапы процесса улучшения;
- подбирают руководителей команд;
- постанавливают задачи командам по улучшению и выполняют функции их куратора;
- оценивают достигнутый командами прогресс;
- обеспечивают положительные отношения к мерам по улучшению в организации;
- создают условия для оптимального функционирования команд по улучшению;
- руководят, координируют и поддерживают деятельность команд по улучшению, содействуют реализации проекта;
- представляют отчетов высшему руководству;
- консультируют высшего руководства по вопросам политики в этой области;
- определяют и проверяют достижения в реализации проекта.

Ключевая роль при этом принадлежит менеджеру по TQM. Это специалист в области общего управления качеством, на которого возложена поддержка координирующих групп, обучение их членов принципам общего управления качеством и оказание им методической помощи.

В координирующей группе качества на уровне руководства компании менеджером по TQM был назначен ведущий менеджер предприятия. Он принял решение о создании кружков улучшения, помимо официальных групп улучшения.

Кружок по улучшению - это группа из 5-10 работников, регулярно собирающихся, чтобы обсудить меры по повышению качества.

Члены кружка по улучшению обсуждают меры по повышению эффективности, совершенствованию обучения и обмену знаниями. Они сами выявляют проблемы, а найденные решения позволяют им сформулировать рекомендации для руководства. Кроме того, они участвуют в реализации окончательных решений. Члены кружка по улучшению активно делятся полученными знаниями и с другими сотрудниками организации.

2) Затем было исследовано силовое поле организации, то есть баланс тех сил, которые способствуют и которое противоречат процессу внесения изменений. Все мотивы «за» и «против» перемен по результатам предыдущих исследований были сгруппированы в две категории и каждому мотиву присвоена сила его действия по пятибалльной шкале. Выяснилось, что суммарное количество баллов сил, поддерживающих переменны составляет 22, а сил, противодействующих им - 19. То есть силовое поле переживает в сторону сил поддержки перемен на 4%. (См. Приложение 7)

Первые шаги по внедрению изменений проводились согласовано, всеми сотрудниками компании сразу после утверждения их плана и эффект проверялся в кратчайшие сроки.

3) Противодействие переменам и выражение недовольства проходило через шесть свойственных фаз. В фазах пассивности и депрессии руководство ООО «Фибропласт» проявляло понимание, и было открытым для восприятия негативной реакции. В

фазах отрицания, раздражения и переговоров руководству пришлось занять более жесткую позицию.

4) Сотрудники, отвечающие за непосредственные изменения в технологическом процессе и маркетинговые инновации, прошли курсы повышения квалификации, посетили тренинги и семинары, а другие работники прошли общие тренинги, закрепившие навыки командной деятельности. Важными звеньями были коучинг и система аттестаций. Запланировано открытие собственного тренинг центра и проведение мастер-классов топ-менеджерами предприятия.

Так была достигнута общность совершенствования, развития и обучения, что подтвердилось на практике в результате проверки внедрения изменений уже через полгода.

5) Затем компания приступила к непосредственному исполнению заданий изменений. В первую очередь началось формирование культуры организации. Основные задачи по формированию корпоративной культуры в компании были возложены на службу отдела кадров, в которой появился ряд новых отделов, в том числе и отдел идеологии. Первоочередная задача этого отдела была в том, чтобы проводить мероприятия по разъяснению позиции руководства компании, в части, касающейся изменений в деятельности фирмы, активизации персонала с тем, чтобы сотрудники сами приняли активное участие в проекте по внедрению изменений в компании. Конечной целью проекта в разрезе идеологии было создание такой корпоративной культуры, которая обеспечивала бы компании лидирующее положение на рынке и выполнение других задач.

Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей были созданы три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, которые появились в компании в последние годы и грозили ей в будущем, можно было отнести: безынициативность некоторых сотрудников, боязнь маркетологов и финансистов принимать решение, низкая самоотдача сотрудников.

6) В следующем цикле улучшения, что пришелся на первое полугодие 2008 года, был сделан акцент на производственные изменения, которые стали следствием улучшения корпоративной культуры и творческого раскрепощения сотрудников.

Наряду с сокращением, производственного цикла, позволившего увеличить объемы производства, были разработаны новые стратегии маркетинга, в частности подход к дизайну товаров, их рекламе и способам распространения. Были найдены новые дистрибутивные каналы и увеличились объемы продаж в целом. Внедрен всеобщий менеджмент на основе качества и цикл обучения Колба.

Повышение прибыли позволило реализовать проект повышения квалификации сотрудников, повысить специалистов, внесших рацпредложения и улучшить общий квалификационный уровень персонала.

Оценка эффективности проведенных изменений включала анализ ключевых показателей эффективности KPI (таблица2):

объем продаж составил - 758000 млн. рублей, прирост - 60%
индекс удовлетворенности клиентов - 80 баллов
индекс удовлетворенности сотрудников -95 баллов
число внедренных рацпредложений 10 за 6 месяцев
экономическая эффективность рацпредложений - 75%

Таблица 2

Оценка быстрых результатов

№

Быстрые результаты

Предвосхищение сопротивлений

Оценка результатов с помощью KPI

1.

Изменение личного видения сотрудников - формирование корпоративной культуры

Устранение пассивности путем психологического сопровождения

Сокращение текучести кадров на 30%

Повышение уровня удовлетворенности сотрудников на 15 баллов

Экономическая эффективность творческого подхода виде рацпредложений

2.

Разработка новой маркетинговой стратегии
Сокращение производственного цикла
Расширение линейки товаров, новый дизайн

Последовательное устранение всех шести фаз при помощи совместной работы руководства и сотрудников, совещаний, консультаций

объем продаж составил - 758000 млн. рублей,
прирост продаж- 60%
индекс удовлетворенности клиентов - 80 баллов

Кроме того, коренным образом изменилось отношение сотрудников к работе, что показывает их анкетирование. К ней они стали относиться как к самоценной деятельности, средству достижения других жизненно важных целей. Повысилось качество, производительность, инициативность, дисциплинированность сотрудников, что не могло не отразиться на эффективности организационной деятельности. Уменьшилась текучесть кадров, была повышена нематериальная мотивированность сотрудников.

Значит, осуществление интегрального метода изменений по модели - TPS Рамперсада было проведено правильно с учетом всех требований к нему. Также были достигнуты намеченные в ходе улучшения задачи предприятия: увеличена доля присутствия на рынке, заключены контракты с зарубежными клиентами и дистрибьюторами, увеличен ассортимент востребованной продукции и усовершенствована инновационная технология изготовления изделий из микрофибры, расширено сотрудничество с отечественными посредниками.

2.2 Практическое применение методов изменений на примере ООО «Звезда»

Общество с ограниченной ответственностью «Звезда», которое было зарегистрировано 24 июня 1999 года. Данное предприятие ставит своей целью получение прибыли путем осуществления оптовой торговли номерными агрегатами (дизельные двигатели, сельскохозяйственная техника, грузовые автомобили). В начале своей деятельности предприятие не имело отдела маркетинга и сбыта, а продажами занимались два торговых агента, имеющие личные связи с директорами сельскохозяйственных предприятий Липецка и Липецкой области. Однако вскоре встал вопрос о новом вложении денег предприятия, появилась возможность стать

дилерами Моторного завода и Тракторного завода города Минска (Беларусь). Сначала изучением рынка занимались непосредственно менеджеры по продажам, однако с апреля 2005 года на работу были приняты два специалиста по маркетингу, которые взяли на себя часть обязанностей менеджеров по изучению рынка и способов продвижения товаров.

В связи со сложившейся ситуацией рассмотрим основные фазы организационных изменений в разрезе принятия проекта решения о создании полноценного отдела маркетинга и сбыта на базе имеющихся кадров, с привлечением новых сотрудников.

Фаза 1. Идея создания такого отдела принадлежит генеральному директору предприятия, который, являясь учредителем данного общества, лично заинтересован в увеличении объемов продаж. Этого, по его мнению, и можно достигнуть, путем создания отдела маркетинга и сбыта. Фактически организация вступила в эту фазу, тогда, когда на работу были приняты специалисты по маркетингу. В данном случае генеральный директор выступает в качестве генератора идей, а технологическим исполнителем является специалист кадрового агентства, который был привлечен для анализа кадровой ситуации, сложившейся на предприятии. Именно он управляет связями с внешним окружением, активно ведя подбор сотрудников в новый отдел.

Фаза 2. Данные, касающиеся изменений, были переданы сотрудникам на общем собрании. Предварительная оценка масштабов изменений была дана в атмосфере жарких дискуссий и обсуждений. Специалисты по маркетингу настаивали на применении изменений. Однако торговые представители высказывались против. Их позиция объяснялась личной заинтересованностью: нежеланием делиться клиентами и информацией, а так же боязнью потерять в зарплате, за счет процентов. Выступление специалиста по кадрам внесло некоторую ясность - оказалось, что новые сотрудники должны будут наработать свою базу по клиентам и за счет этого увеличить оборот предприятия. Новая система оплаты труда предусматривала переход на индивидуальные процентные ставки, так что и второе опасение торговых агентов было снято. В результате разумных объяснений торговые представители согласились с необходимостью изменений.

Фаза 3. Возможность приема на работу новых сотрудников вызвала недовольство со стороны бухгалтерии. При существующей системе работы с клиентами выписка документов и отслеживание оплаты итак отнимало много времени. При увеличении объемов продаж ситуация по мнению главного бухгалтера существенно усложнится. И только заверения генерального директора о том, что на работу будет также принят бухгалтер по выписке документов, успокоили работников бухгалтерии. Не меньшее опасение возникло и у секретаря компании, которая, имея юридическое образование, занималась не только документальным оформлением договоров, но и следила за правильность их составления. Проблема была устранена путем введения помимо прочих новой штатной единицы - администратора отдела маркетинга и сбыта, в функции которого входила и работа с договорами.

Фаза 4. На этой фазе возникла новая проблема. Дело в том, что директор предприятия не является единственным учредителем. В момент создания

предприятия привлекались сторонние инвесторы, которые поддерживают материально организацию и сейчас и так же имеют определенный процент акций. В связи с грядущим изменением кадрового состава, возникла необходимость организации новых рабочих мест сотрудников, увеличение числа арендуемых офисов. Срок окупаемости этих затрат не был известен, стратегический план работы организации план не был оформлен документально - все это затормозило на некоторое время процесс изменения. Через три месяца упорной работы были получены необходимые гарантии от будущих поставщиков, а также разработан бизнес план, показывающий целесообразность данных кадровых изменений. В результате согласие инвесторов было получено, и необходимые средства должны были в ближайшее время поступить на счет компании.

Фаза 5. Генеральный директор нуждался в данных для дальнейшего анализа, которые ему должен был предоставить специалист по кадрам. Были отобраны ключевые кандидаты на предполагаемые посты и анкетные данные кандидатов с результатами тестирования легли на стол генерального директора. В вопросе отбора бухгалтера по выписке документов проводилось совещание с работниками бухгалтерии, а в выборе работников отдела маркетинга и сбыта принимали участие инвесторы. Когда кандидатуры всех будущих сотрудников были утверждены, организация фактически вступила в шестую фазу изменений.

Фаза 6. Снова было проведено общее собрание с представлением новых сотрудников.

Фаза 7. Сейчас отдел маркетинга и сбыта уже принимает непосредственное участие в достижении основной цели компании, так как именно этот отдел обеспечивает сбыт продукции и занимается исследованием нужд потребителей для более полного их удовлетворения.

Штатная численность ОАО «Дизель» составляет 32 человека. В отделе маркетинга и сбыта работают 12 человек. В состав отдела маркетинга и сбыта входят: начальник отдела, шесть менеджеров по продажам, два менеджера по закупкам, два менеджера по маркетингу, администратор отдела.

Следует отметить, что изменения в данной организации на этом не закончились.

Генеральный директор уже внес на рассмотрение коллектива «Правила внутреннего трудового распорядка». Данные правила были разработаны юристом сторонней организации, совместно с генеральным директором и секретарем, которая напомним, имеет юридическое образование.

Отдел маркетинга и сбыта (сокращенно ОМС) своей целью ставит получение прибыли от продажи дизельных двигателей, комплектующих, услуг по установке и обслуживанию двигателей. Отдел является самостоятельным подразделением, сотрудники отдела подчиняются начальнику отдела маркетинга и сбыта, главному бухгалтеру компании и генеральному директору.

Основными целями и задачами и функциями отдела маркетинга и сбыта являются:

- выявление, формирование и эффективное удовлетворение потребностей, разрешение проблем целевых групп потребителей;
- увеличение рыночной доли в общем объеме потребления данной категории товаров, в регионе действия, в отдельных целевых группах;

- расширение рынка благодаря активности в своем сегменте и путем завоевания других сегментов;
- достижение превосходства над конкурентами по качеству товаров, услуг, ценам, по рыночной доле.

Задачи службы - это цели ее деятельности, осуществляемой в конкретных условиях, в том числе в условиях конкретного региона.

Для этой организации характерен подход «сверху - вниз», который используется в том случае, когда кто-либо с позиции власти решает ввести изменение. Часто в распоряжении сотрудников, которых затрагивает изменение, имеется мало возможностей повлиять на предложения тех, кто принимал решение. Много энергии затрачивается на поощрение людей, чтобы они подчинялись с охотой. Что и произошло в данном случае. Подход «сверху - вниз» как бы резюмирует роль руководителя: принятие решений, которые выполняются другими.

Тем не менее, хорошее руководство, убежденность и готовность принимать решения могут привести к отличному выполнению работы, о чем свидетельствует эффективность и скорость проведенных изменений на предприятии.

Заключение

Согласно с целью данной работы, в первой главе приведен теоретический материал, касающийся основных вопросов организационных изменений. Здесь раскрыты понятия, рассмотрены основные принципы, методология, стратегии и проведения организационных изменений.

Было выяснено, что организационные изменения проводятся по теории E и теории O. Первая теория ставит перед собой финансовые цели, а вторая - корпоративную культуру и мотивацию сотрудников.

Сами методы изменений могут быть жесткими, подразумевающими реструктуризацию и перестановку кадров и мягкими.

Можно сделать вывод, что организационные изменения обусловлены реакцией компании на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности).

Предприятия вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

Во второй главе процесс управления организационных изменений был рассмотрен на практике, на примере ООО «Фибропласт» и ООО «Звезда».

На примере компании ООО «Фибропласт» мы наглядно изучили метод организационных изменений по интегральной методике изменений модели - TPS Рамперсада. На примере компании «Звезда» было подробно рассмотрено применение стратегии E на практике.

В заключении необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия...