

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Резник С.Д.  
подпись, фамилия И.О.

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число                      месяц                      год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Тема «РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ С  
ПОМОЩЬЮ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ)»

Автор работы \_\_\_\_\_ Гугина Я.С.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки \_\_\_\_\_ «Стратегия кадрового менеджмента»  
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№141457-2016 Группа МЕН-21м  
(номер группы)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Кондратьев Э.В.  
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия .И .О)

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на магистерскую диссертацию Гугиной Яны Сергеевны  
на тему: Развертывание программы преобразований с помощью Команды Изменений (на примере российских предприятий)

Диссертация посвящена проблеме управления организационными изменениями с помощью команды изменений. Практическая значимость: деятельность команды изменений рассчитана на раскрытие имеющегося человеческого потенциала организации в целях её динамичного развития.

В 1 главе отражены теоретические подходы к пониманию и определению командного подхода к организационным изменениям; определены основные понятия. Определена методика исследования деятельности команд изменений на предприятиях.

Во 2 главе проведен анализ готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями. Проанализирована деятельность команды изменений, компетентностный профиль члена команды изменений и лин-культура (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»).

В третьей главе разработана модель компетентностного профиля члена команды изменений; концепция управления изменениями с помощью команды изменений; разработана методика оценки эффективности команды изменений в управлении организационными изменениями, содержащая комплекс показателей.

В 4 главе представлена экономическая оценка результатов исследования. В 5 главе предложено внедрить на предприятии автоматизированную информационную систему. Глава 6 содержит правовое обеспечение результатов исследования.

Диссертация общим объемом 163 страницы состоит из введения, шести глав, выводов и рекомендаций, списка используемой литературы, включающего 122 источника, 8 приложений. Диссертация содержит 16 таблиц и 23 рисунка.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОМАНДНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Основные понятия и модели командного подхода к организационным изменениям.....	11
1.2. Модель реализации программы преобразований с помощью команды изменений.....	16
1.3. Методические основы исследования управления организационными изменениями с помощью команды изменений.....	26
<b>Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНД ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Анализ готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями .....	31
2.2. Анализ деятельности команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш».....	41
2.3. Анализ лин-культуры (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»).....	45
2.4. Анализ компетентностного профиля члена команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»).....	53
<b>Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ.....</b>	<b>68</b>
3.1. Моделирование компетентностного профиля члена команды изменений.....	68
3.2. Концепция управления изменениями с помощью команды изменений .....	75
3.3. Оценка эффективности команды изменений в управлении организационными изменениями.....	87
<b>Глава 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>94</b>

<b>Глава 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....</b>	<b>101</b>
<b>Глава 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.....</b>	<b>104</b>
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	115
ГЛОССАРИЙ.....	127
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями.....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные данные диагностики готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями .....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета команды изменений, реализующей организационные изменения.....	139
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Сводные данные диагностики команды изменений, реализующей организационные изменения .....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Анкета Лин-культуры.....	151
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Сводные данные диагностики Лин-культуры .....	154
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Анкета компетентностного профиля Члена КИ .....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Сводные данные диагностики компетентностного профиля Члена КИ.....	162

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление современными организациями сталкивается с серьезными проблемами. За последние 15 лет революционные изменения в информационной, технической, технологической и социальной среде, в которой действует современный бизнес, стали неотъемлемой характеристикой современного мира.

Поэтому, одним из важнейших критериев выживаемости организаций в наши дни является способность изменяться в соответствии с меняющимся миром. Если же задача не ограничивается выживанием, а предполагает преуспевание, изменения в организации должны учитывать направление и превышать скорость изменений в окружающей среде. Проблема для менеджмента компаний заключается в том, что управление организацией в условиях кардинальных изменений требует новых подходов, нового образа мышления, новых схем понимания реальности: новых моделей менеджмента. Адаптируясь к внешним изменениям, руководство предприятия вынуждено активно запускать внутренние изменения и развивать процесс управления. Эффективным проводником таких изменений и носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие предприятия, является команда изменений (термин предложен Кондратьевым Э.В.<sup>1</sup>).

Проблема управления изменениями глубоко исследована зарубежными учёными, такими как И. Ансофф<sup>2</sup>, И. Адизес<sup>3</sup>, Дж. Ньюстром<sup>4</sup>, М. Хаммер и Дж. Чампи, Р. Грант, К. Дэвис, Л. Грейнер<sup>5</sup>, Д. Мутон, Р. Блейк, Дж. Форестер, Б. Хайнингс, Ф. Эмери и др. Среди российских и советских ученых можно

---

<sup>1</sup> Кондратьев Э.В., Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография [текст] / Э.В. Кондратьев — Пенза: ПГУАС, 2012. —337 с.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. - М: Экономика, 1989. - 303с.

<sup>3</sup> Адизес И. (Ichak Adizes) Управляя изменениями. - Питер. 2008г.- 224с.

<sup>4</sup> Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-366с

<sup>5</sup> Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972, vol. 50, #4. – Pp. 37–46.

отметить таких как А.А. Богданов, А. Гастев, А.И. Пригожин<sup>6</sup>, А. Ульяновский<sup>7</sup>, С.В. Хайниш<sup>8</sup>, Г.В. Широкова<sup>9</sup>, В.В. Щербина, В.Н. Эйтингтон<sup>10</sup> и др.

У. П. Барнетт и Г. Р. Кэрролл<sup>11</sup> дают определение: организационное изменение - это преобразование организации между двумя моментами времени<sup>12</sup>.

А. Ван де Вен и М. Пул считают, что изменение - это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементов может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом<sup>13</sup>.

Каждый исследователь понимает термин «изменение» по-своему. В определениях, данных Дж. Ньюстром<sup>14</sup> и У.П. Барнеттом и Г.Р. Кэрролом, ученых интересует, прежде всего, содержание организационных изменений. А. Ван де Вен и М. Пул делают акцент на процесс осуществления изменений. Именно поэтому следует разделять эти две составляющие организационных изменений.

Таким образом, *организационные изменения* можно определить как, целенаправленный процесс реализации в организации новых методов функционирования для её вывода на новый качественный уровень развития. Данное определение учитывает и содержательную, и процессуальную составляющую.

Управление организационными изменениями можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину. Для успешного покорения руководитель должен быть подготовлен. Изучение им успешного и неудачного опыта других

---

<sup>6</sup> Пригожин, А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – (Сер. «Синергичная организация»).

<sup>7</sup> Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995- 300с.

<sup>8</sup> Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия. Изд. 3-е, испр. и доп. - М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.

<sup>9</sup> Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы [Текст] / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5. – №3. – С. 85-90.

<sup>10</sup> Эйтингтон В.Н., Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. Стратегическое управление организационными изменениями / Воронеж, Изд-во ВГУ, 2011. - 272 с.

<sup>11</sup> Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21.

<sup>12</sup> Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21.

<sup>13</sup> Van de Ven A., Poole M. S. Explaining development and change in organizations // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. № 3.

<sup>14</sup> Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-366с

компаний, знание технологии процесса изменений в несколько раз повышают вероятность успеха его решений и действий.

При проведении серьезных изменений на предприятии, которые затронут и ее окружение, полезно выделить группу людей, основным делом которых станет планирование, поддержание и контроль процесса преобразований. Своя команда более предпочтительна, чем аутсорсинговая команда или консультанты, поскольку является частью собственного генезиса организации. В процессе деятельности команды изменений (КИ) появляются организационно-приемлемые механизмы, инструменты, компетенции и стандарты, и именно в ней зарождается новая субкультура, которая впоследствии может стать конкурентной, а затем и доминирующей.

Целью работы является разработка путей повышения эффективности работы команды изменений в организации. В соответствии с поставленной целью в диссертационной работе магистранта были поставлены и последовательно решены следующие задачи:

- обобщены и систематизированы теоретические основы исследования командного подхода к организационным изменениям;
- рассмотрена модель реализации программы преобразований с помощью команды изменений;
- проведена систематизация методических подходов к управлению организационными изменениями с помощью команды изменений;
- проанализирована готовность предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями;
- проанализирована деятельность команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»);
- проанализирована лин-культура (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»);
- проанализирован компетентностный профиль члена команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»);

- смоделирован компетентностный профиль члена команды изменений;
- разработана концепция управления изменениями с помощью команды изменений;
- разработана методика оценки эффективности команды изменений в управлении организационными изменениями.

**Объектом исследования** является персонал предприятий, участвующий в организационных процессах, связанных с развитием организации.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, нормы и действия персонала в процессе трансформаций организации.

**Практическая значимость:** деятельность команды изменений рассчитана на раскрытие имеющегося человеческого потенциала организации в целях её динамичного развития.

В исследовании используются метод сбора информации – опрос; методы анализа: анализ документов, сравнения и аналогии, обобщения, абстрагирования и моделирования.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке концепции функционирования практического использования команды изменений в процессе управления организационными изменениями и технологии повышения эффективности работы КИ, а именно:

- уточнено понятие «команда изменений», позволившее сделать переход от описания его в терминах действий к целевой терминологии;
- разработана и обоснована модель компетентностного профиля члена команды изменений на уровнях top, middle, low management, состоящая из 21 компетенции по 12 кластерам;
- разработана концепция управления изменениями с помощью команды изменений, включающая в себя модель развертывания программы преобразований с помощью команды изменений и этапы жизненного цикла команды изменений;



- разработана методика оценки эффективности команды изменений в управлении организационными изменениями, содержащая комплекс показателей, которые позволяют отслеживать социально-экономические, информационно-технологические, организационные, финансово-экономические и социально-психологические аспекты деятельности КИ. Это делает её логичным продолжением теоретико-методических положений, предлагаемых в работе, и предоставляет возможность её использования.

#### **Обоснованность и достоверность результатов исследования.**

Обоснованность подтверждается учетом достижений зарубежного и отечественного опыта науки управления изменениями; доказательностью предложенных рекомендаций аналитическими выводами; практической реализацией результатов исследования в производстве; обсуждением результатов исследования на всероссийских научных конференциях; публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях. Достоверность обеспечивается использованием современных методик сбора и обработки исходной информации; репрезентативной и достаточной совокупностью (100% участников КИ).

**Практическая значимость:** деятельность команды изменений рассчитана на раскрытие имеющегося человеческого потенциала организации в целях её динамичного развития.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация общим объемом 163 страницы состоит из введения, шести глав, выводов и рекомендаций, списка используемой литературы, включающего 122 источника, 8 приложений. Диссертация содержит 16 таблиц и 23 рисунка.

**Основное содержание работы.** Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, формулируются цели и задачи исследования, определяются предмет и объект исследования, отмечается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические и методические основы реализации командного подхода к организационным изменениям» отражены теоретические

подходы к пониманию и определению командного подхода к организационным изменениям; определены основные понятия. Определена методика исследования деятельности команд изменений на предприятиях.

Во второй главе «Анализ деятельности команд изменений на предприятиях» проведен анализ готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями. Проанализирована деятельность команды изменений, компетентностный профиль члена команды изменений и лин-культура (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»). Исходя из результатов анализа, построены диаграммы, графики, отражающие основные моменты.

В третьей главе «Пути повышения эффективности работы команды изменений » разработана модель компетентностного профиля члена команды изменений; концепция управления изменениями с помощью команды изменений; разработана методика оценки эффективности команды изменений в управлении организационными изменениями, содержащая комплекс показателей.

В четвертой главе представлена экономическая оценка результатов исследования.

В пятой главе «Программное обеспечение» предложено внедрить на предприятии автоматизированную информационную систему.

Шестая глава содержит правовое обеспечение результатов исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОМАНДНОГО ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

## 1.1. Основные понятия и модели командного подхода к организационным изменениям

Любая организация всегда испытывает давление внешней среды. Оно может быть постоянным, а может быть изменчивым, неопределенным, когда организации необходимо реализовать свой товар или услуги в различных секторах внешней среды. Неопределенность усиливается из-за того, что каждый из секторов внешней среды постоянно меняет свои требования к продукции организации, особенно в том случае, если организация должна действовать в условиях конкуренции.

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

Процесс управления изменениями принято делить на три этапа: диагностика (каковы причины низкой эффективности?), планирование (в чём произвести изменения для увеличения эффективности?), внедрение плана с обязательной оценкой эффективности и соответствия намеченному плану.

Теории и модели организационных изменений можно разделить на исследующие и описывающие организационное развитие (приоритет возможности) - с одной стороны, и жизненный цикл организации (приоритет фактической динамики) - с другой. Общий случай описывается обобщенным термином «*организационные изменения*»<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В. Кондратьев — М: РИОР, 2015. — 337 с.

О факторах вызывающих изменения в организации, движущих силах дальнейшего развития дает представление классификация моделей К. Пумпина и Д. Пранге<sup>16</sup>:

1) *Модели метаморфоз*, при которых в течение времени происходят скачкообразные изменения: Ливехуд, Клиффорд, Минцберг<sup>17</sup>, Бляйхер.

2) *Кризисные модели*, при которых в ходе роста достигается определенный *порог*, который знаменует переход к следующей фазе: Липпит/Шмидт, Аргенти, Альбах и Бляйхер.

3) *Модели развития рынка*, при которых внешние факторы жизненного цикла рынка и продукции принуждают к преобразованию предприятия: Левит и Джеймс.

4) *Модели структурных изменений*, согласно которым вследствие роста происходят изменения в структуре организации и в системе менеджмента: Чандлер, Скотт, Грейнер, Минтцберг, Чурчилл/Левин.

5) *Модели изменения поведения*, при которых эндогенные силы изменения менталитета, инновационное поведение и т.д. вносят изменения в культуру: Свайн/Тукер, Адиц, Миллер.

Выделяют три механизма, с помощью которых реализуются изменения<sup>18</sup>:

- вынужденный изменения является результатом формального и неформального давления на организации со стороны других организаций, от которых первые зависят.

- мимические изменения является результатом стандартного ответа организации на неопределенность. Когда организационные технологии плохо освоены, цели двусмысленны, а окружение создает символическую неопределенность, тогда организации имитируют другие организации, стремясь избежать влияния неопределенности.

- нормативные изменения связаны с действием групп профессионалов в организациях. Профессионалы через свои объединения и ассоциации

---

<sup>16</sup> По Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перев. с нем. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264с., с 116.

<sup>17</sup> Mintzberg, H. Power and organization life cycle // Academy of Management Review, 1984. Vol. 9, №2. P.207-224.

<sup>18</sup> DiMaggio P., Powel W., The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. // Am.Sociol.Rev.1983, Vol.48, p.148-152.

оказывают влияние на изменения, происходящие в организационных структурах.

Принципы и основные положения системно-институциональной концепции развития предприятия<sup>19</sup>:

**Принцип «аутопоэзиса» персонала.** Управление развитием предприятия, следуя данному принципу, предполагает появление «команды изменений», выполняющей роль инноватора, предлагающего орг.проект фазового перехода и осуществляющего его «пилотаж».

**Принцип выращивания команды изменений** (или инновационного ядра<sup>20</sup>). Изменение предприятия - сложный процесс, затрагивающий все ее составляющие: культурную, социальную и техническую. Поскольку базовой является человеческая составляющая, то изменить организацию означает изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, их способы действия, характер их отношений и т.п. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желание ее изменить, составляют инновационный ресурс организации. Для этого «выращивается» инновационное ядро – «команда изменений» - команда инсайдеров, способных со временем эволюционно изменить организацию. Это люди, обладающие потенциалом завершить изменения и имеющие внутреннюю мотивацию (испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желание ее изменить). Здесь соединяется «наследственность» с «изменчивостью». Их путь начинается с создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей все подсистемы предприятия. При этом сотрудники, входящие в ядро, или в команду изменений, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты – носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовывать ее на практике.

---

<sup>19</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В. Кондратьев — М: РИОР, 2015. — 337 с.

<sup>20</sup> См. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. - 296 с.

**Принцип соответствия цели и пути (Ф. Глазл)<sup>21</sup>** подразумевает, что для каждого шага развития, для любой фазового перехода вначале должна быть изменена концепция преобразований, чтобы затем она смогла сгенерировать новую действительность. Так, ответственность за процессы изменения необходимо возлагать либо на инициатора, либо на членов команды изменений, которые будут участвовать и в подготовительных процессах. А для этого они должны учиться применять на практике процессуальное сознание и процессуальное управление. Лучшего способа начать делать это на своем опыте не существует.

**Принцип итеративного изменения на основе обратной связи.** Позволяет более плавно вводить изменения и осуществлять корректировки изменения. Разработанная Концепция развития предприятия разворачивается в стратегию (стратегическую программу). По завершении каждого следующего этапа работы на основе обратных управленческих связей стратегия корректируется с учетом актуального состояния всего предприятия. Таким образом, реальные концепция и стратегия формируются итеративно с учетом результатов каждого этапа работы и соотношения их с концепцией обновления.

**Принцип кумулятивного воздействия.** Каждое действие в рамках фазового перехода планируется и осуществляется на нескольких уровнях: управленческом (постановка целей), организационном (создание команды изменений и рабочих групп), методическом (разработка программ обучения), мотивационном (вовлечении через рефлексию и направленность на позитивные изменения) и культурном уровне (развитие оргкультуры, тиражирование успешного опыта), обеспечивая таким образом разномодальное воздействие.

**Принцип критической массы** состоит в том, что когда значительная часть сотрудников предприятия включается в определенные коммуникации, далее следует «цепная реакция». Дальнейшее распространение является результатом самоорганизации. Желательным условием является следующее каждый из

---

<sup>21</sup> Глазл Ф, Ливехуд Б Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перевод с немецкого. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 238с.

участников должен быть лучшим в своей области. Важен не размер консорциума, а качества партнеров<sup>22</sup>.

**Принцип пульсирующего инновирования**<sup>23</sup>. Суть принципа в использовании для осуществления существенных изменений организации преимущественно частых небольших изменений с перерывами вместо непрерывных и глобальных (стратегий бомбометания – по Ф. Глазлу). Воздействие на сотрудников предприятия (инновирование) представляет собой серию сессий - как стратегически организованных шагов, в рамках которых происходит интенсивное взаимодействие команды изменений с управленцами и сотрудниками предприятия, а также последних друг с другом по новым поводам и в новых орг.формах. Временные промежутки между семинарами и другого рода актами взаимодействия могут быть по длительности самыми разными – от одной недели до полугода и более. Конкретика определяется стратегией работы, поставленными задачами, уровнем подготовки представителей организации, состоянием организации и сложившейся ситуацией.

Если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массивно, улучшения наступают быстрее, они более значительны, и дольше сохраняются<sup>24</sup>. Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам. Мы полагаем, что для инициатора изменений, процесс является фокусом его усилий, поэтому он может двигаться относительно быстро. Те, кто следует за ним, уделяют преобразованиям лишь часть своего времени, следовательно – они движутся медленнее. Поэтому инициатору изменений (внешним консультантам, команде изменений) следует публично осуществлять именно *пульсирующее* инновирование, сосредотачивая внимание в промежутках на закреплении процессов. Иначе говоря, сочетать инновационный цикл или PDCA с циклом стандартизации SDCA.

---

<sup>22</sup> Седьмая рамочная программа Европейской Комиссии FP7 [эл.ресурс] [www.ipfran.ru/int\\_cont/img/obsor.rtf](http://www.ipfran.ru/int_cont/img/obsor.rtf). (дата обращения 16.06.2016).

<sup>23</sup> Заимствовано из: Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. - 520 с., с. 297.

<sup>24</sup> Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000. – 208 с., с. 197.

Важным моментом изменений становится выбор максимальной нагрузки на человека. Запредельные усилия, совмещенные с контролем, могут отразиться на мотивации персонала к изменениям. Важно не переступить психологический барьер. Мы полагаем, что в количественном выражении интенсивность труда или количество задач не может превышать коэффициента 1,5 для членов команды изменений по сравнению со средним сложившемся в организации количеством задач за единицу времени.

Для предприятия в целом небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь и подкрепляясь на совместных мероприятиях в заранее определенное время.

## **1.2. Модель реализации программы преобразований с помощью команды изменений**

Команда изменений является одним из субъектов управления фазовым переходом. Ей отводится решающее место, поскольку она - движущая сила механизма изменений.

Своя команда более предпочтительна, чем аутсорсинговая компания с точки зрения организационной эволюции. В процессе деятельности собственной команды изменений появляются организационно-приемлемые механизмы, инструменты, компетенции и стандарты, и именно в ней зарождается новая субкультура, которая впоследствии может стать конкурентной, а затем и доминирующей, что очень важно для перехода в следующую стадию<sup>25</sup>.

Развитие предприятия можно представить в виде стадий развития, каждая из которых содержит фазу роста и фазу стабилизации, заканчивающуюся кризисом, в результате которого предприятие либо трансформируется, переходя в новую стадию, либо погибает. Мы исходим из циклического характера развития (эволюции), относительно полюсов «динамизации» и «стабилизации»<sup>26</sup> или

---

<sup>25</sup> Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / пер. с нем. - Калуга, «Духовное познание», 2000 - 264с., с.235-236.

<sup>26</sup> Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с., С.34.



чередование «разморозки» и «заморозки», поэтому деятельность КИ в фазовой динамике развития предприятия может быть описана механизмом фазовой подстройки (трансформации) при переходе от одной стадии к другой<sup>27</sup>.

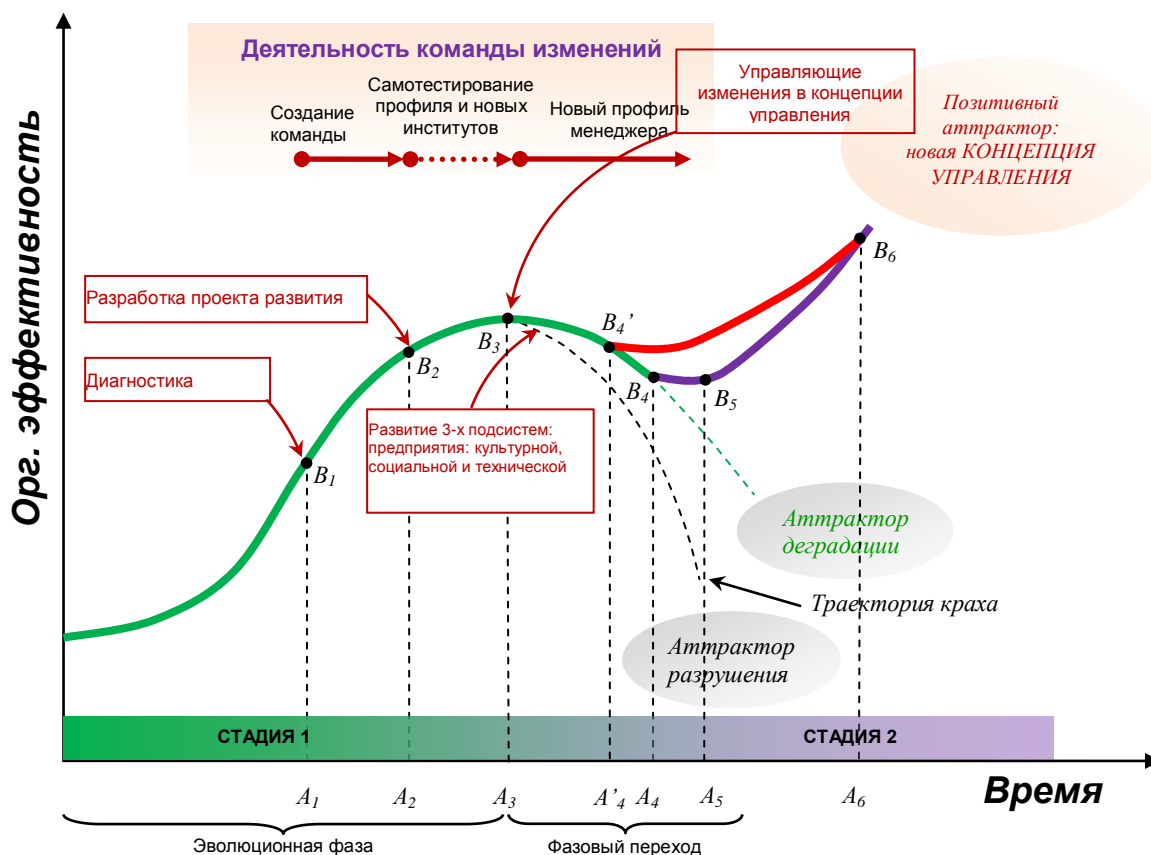


Рис.1.1. Деятельность команды изменений в управлении развитием предприятия<sup>28</sup>

Механизм фазового перехода в развитии предприятия содержит алгоритм проведения изменений и задает последовательность преобразования существенных элементов предприятия в процессе развития. Он показывает, как деятельность по развитию управленческого персонала вписывается в организационный контекст.

Начальный этап управления организационными изменениями — *организационная диагностика*, с целью определения стадии развития предприятия. Утверждение проекта и начало проведения изменений начинается с

<sup>27</sup> Детально механизм описан в статье Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода // ПТПУ, 2011, №7, с. 91 – 102.

<sup>28</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В. Кондратьев — М: РИОР, 2015. — 337 с.

области стратегии, корректировки видения будущего предприятия. Суть данного этапа – соотнести внутренние процессы с внешними тенденциями и перспективами. При осуществлении диагностики ставятся вопросы об основных организационных проблемах и возможностях, детально изучается состояние всех существенных элементов. Выполняется анализ стратегической ситуации бизнеса, на основе которой определяются возможности радикальных преобразований бизнеса (продажи бизнеса, реструктуризации, смены технологии, перехода к новой модели бизнеса, выхода на принципиально новые рынки и т.п.), степени стабильности отрасли и макроокружения, определяется, как кадровая стратегия будет связана с организационной стратегией. Будет ли это «стратегический менеджмент персонала», или «менеджмент персонала, ориентированный на стратегию», или «стратегически-ориентированный менеджмент персонала».

На основе диагностики, выявленных проблем и степени готовности высшего руководства к проведению изменений, *начинается отбор КИ.*

Метод состоит в том, что работник изнутри организации становится членом команды изменений. Преимуществами данного метода являются:

1. Хорошо известны характер, отношение к работе и способности данного человека. Это проверенные работники, хорошо зарекомендовавшие себя в действии;

2. Эти сотрудники уже знают организацию или, по крайней мере, те ее элементы, с которыми они сталкивались в своей работе, и ее сотрудников. Как правило, они разделяют философию организации.

В качестве членов команды изменений отбираются сотрудники с активным самоопределением, которые будут всесторонне подготовлены к профессиональной деятельности, что способствует эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования команды изменений. Члены команды изменений должны обладать деловыми, индивидуально психологическими и психофизическими качествами на высоком уровне, что влияет на более продуктивную и эффективную работу команды. В команде изменений должны быть представители от всех или большинства

ключевых подразделений организации, что способствует соблюдению интересов всех подразделений при планировании организационных изменений.

Таблица 1.1. Характеристика Команды изменений

Параметр	Команда изменений
1	2
Состав	Сотрудники разных подразделений, разных уровней
Количество	7-10 сотрудников
Роль	Первопроходцы, которые визуализируют свои действия-новшества для демонстрации остальным работникам организации
Миссия	Культурное и социально-технологическое лидерство, которое воплощается в жизнь с помощью реализации быстро принятой качественной и осмысленной идеи в действие
Сферы изменений	Культурные и социально-технологические преобразования часто связанные с переходом предприятия в следующую стадию своего развития
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформировать коммуникативно-предметное поле преобразований в организации</li> <li>• инициация, апробация и закрепление <b>новых</b> управляющих норм;</li> <li>• создание и поддержка внутренних организационно-приемлемых механизмов и инструментов;</li> <li>• разработка и апробация компетенций сотрудников и стандартов деятельности в следующей фазе развития.</li> </ul>
Время работы	соответствует длительности преобразований и оценивается годами
Типология деятельности	Проектная работа, не функционал!
Алгоритм функционирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Принять (руководству предприятия) решения о формировании собственной команды изменений или использовании услуг консалтинговых фирм (аутсорсинг).</li> <li>2) Профиль. Определить профиль участника команды изменений.</li> <li>3) Сформировать управленцев «команды изменений», обладающих необходимыми компетенциями в соответствии с условиями фазового перехода.</li> <li>4) Разработать программу подготовки участников «команды</li> </ol>

	<p>изменений» в соответствии с условиями функционирования.</p> <p>5) Принятие и реализация командой изменений управленческих решений;</p> <p>6) Разрешение конфликтных ситуаций (саморегуляция КИ).</p>
Оценка эффективности и результатов деятельности	<p>1. Монитор (экран) проекта;</p> <p>2. Мониторинг эффективности работы команды изменений в целом (Социально-экономические, информационно-технологические, организационные, финансово-экономические и социально-психологические показатели)</p> <p>3. мониторинг личной эффективности деятельности лидера и членов команды изменений;</p> <p>4. Мониторинг эффективности КИ в целом;</p> <p>5. Обработка результатов анализа показателей эффективности деятельности для последующей коррекции (результаты фазового перехода, вовлеченность персонала в изменения, проявления новой корпоративной культуры, использование новой коммуникативной метрики)</p>

Наличие команды, а не единственного заинтересованного в преобразованиях руководителя можно аргументировать не столько необходимостью поддержки его взглядов, сколько количественной зависимостью эффективности коммуникации от ее интенсивности воздействия, что описывается S-образной кривой<sup>29</sup>. Необходимый уровень интенсивности воздействия, обеспечивает удержание внимания реципиентов и не позволяет занять внимание конкурирующим сообщениям. Как утверждает М.Дымшиц: «Необходимая интенсивность и длительность воздействия определяется характером распространяемой информации и, вопреки распространенному мнению, практически не зависит от наличия конкурирующей информации по данной теме. В случае равной интенсивности воздействия конкурирующей информации по конкретной теме общество выбирает ту, <...> которая больше соответствует по

<sup>29</sup> См. Дымшиц М. Условия и этапы социализации мифа. <http://www.marketingmix.ru/advpr.shtml> (дата обращения 16.06.2016).

коду и по мере доверия реципиента источнику<sup>30</sup>. Таким образом, первая задача команды изменений – сформировать коммуникативно-предметное поле преобразований в организации используя мультиплицирующий коммуникативный эффект.

Вторая задача – апробация и закрепление новых управляющих норм. Членам команде предстоит выработать и апробировать не собственном опыте новые ментальные установки и требования к профилю менеджера новой формации. При этом члены команды будут постоянно демонстрировать окружающим свою деятельность нового формата, по новым правилам, с использованием новой модели знаний и новую субкультуру, постепенно превращая ее в корпоративную культуру.

Команда изменений – это не просто агенты влияния, «завербованные» руководителем для преобразований. Это скорее «партия» лидера преобразований, его яростные идейные сторонники, среди которых могут быть и руководители разных уровней и даже лучшие специалисты. На этапе принятия решений о команде изменений лидеру изменений стоит тщательно взвесить возможности каждого потенциального члена команды изменений, его готовность соответствовать или изменится в соответствии с профилем члена команды изменений. Не все члены команды руководителя могут попасть в команду изменений. А от услуг некоторых впоследствии даже придется отказаться<sup>31</sup>.

Форма работы команды изменений выбирается в соответствии с характерной данной стадии структурной традицией, однако, в последствии, изменяется в соответствии со структурными требованиями перспективной стадии. Так, при переходе от дифференциальной стадии к интегральной это может быть специальное подразделение - отдел (служба) активного развития, впоследствии принявший форму комиссии по преобразованиям или команды изменений.

---

<sup>30</sup> Кондратьев Э.В. Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие для высшей школы / Под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: Академический проект, 2009. – 511 с.

<sup>31</sup> Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с., с.266.

Развивая практику реализации механизма активного развития С.В. Хайниша и Н.Ю. Токаревой<sup>32</sup>, к основным функциям команды изменений можно отнести:

- диагностика проблемных мест в деятельности предприятия, подготовка предложений по коррекции программы изменений (стратегии изменений);
- формирование, организация работы и сопровождение собственной деятельности, включая подготовку соответствующих документов, обслуживание работы, организацию приемки результатов работы и вознаграждение членов команды изменений и работников предприятия, оказывающих содействие;
- рассмотрение и предварительная оценка инициативных предложений по развитию предприятия;
- организация совместно с другими подразделениями внедрения (реализации) проектов и решений по развитию предприятия;
- организация и проведение совместно с соответствующими руководителями совещаний с использованием новых форм взаимодействия (группового обсуждения, проектной работы, деловых игр, обсуждение замеров и зафиксированных фактов и пр.);
- разработка форм поощрения и подготовка документов на поощрение новаторов и работников предприятия, оказывающих содействие;
- подготовка PR-материалов для широкого информирования о проблемах предприятия, направлениях и успехах изменений, новых обыкновениях (институционализация новой корпоративной культуры) и других вопросов, относящихся к деятельности команды изменений.

При необходимости задачи, функции, права и обязанности команды изменений регламентируются в виде локальных нормативных актов (Положения, Должностных инструкций, стандартов работ и пр.)

Успех команды изменений состоит не в выполнении текущих производственных заданий, а в том, в какой степени удалось привлечь персонал предприятия к процессу активных изменений в выбранном направлении. Сроки работы команды изменений зависят от конкретных условий, однако, поскольку

---

<sup>32</sup> Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия. Изд. 3-е, испр. и доп. - М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.

она является своеобразным «коллективным агентом организационных преобразований», то ее существование соответствует длительности преобразований и оценивается годами.

При непосредственном участии команды изменений начинается осуществление следующего этапа – формирование КИ. Функциональное разделение обязанностей претерпевает изменения. При этом учитываются как задачи предприятия, так и актуальные тенденции изменений в организации. Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие. Команда должна выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевиться на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия. Командная сплоченность и взаимопонимание достигаются активными методами обучения, включая ролевые игры, индивидуальное управленческое консультирование и длительные социально-психологические тренинги. Обязательное условие формирования сплоченной команды – наличие у самого руководителя лидерских качеств и организаторских способностей, а также его полноценное участие во всех тренингах компетентного делового общения наравне с остальными членами команды<sup>33</sup>.

Развитие команд и процессов создает постоянный продуктовый поток. Вовлеченность в командную работу дает возможность контекстного обучения, а также личностного и коммуникативного развития.

Следующий этап – разработка Программы изменений, включающий формирование новой организационной культуры, что выражается в изменении ценностей, установок, образцов поведения и преобразования распространяются на уровень исполнителей.

Подробным анализом и разработкой программы изменений должна заниматься, конечно же, КИ. Большинство российских компаний знают, что такое SWOT-анализ, и стараются с опорой на его результаты разрабатывать стратегию

---

<sup>33</sup> Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. - № 11. - 2004.

развития компании, включающую в себя, как правило, и стратегию организационных изменений.

Анализировать все положительные и отрицательные, внешние и внутренние факторы, должны все сотрудники КИ. Также как и принимать участие в разработке мер по поддержанию позитива и предотвращению негатива. Каждый на своем уровне. Но организовываться эта деятельность должна целенаправленно, также как целенаправленно должна и собираться информация и предложения со всех нижележащих уровней вверх.

Во время осуществления – планирования и разработки Программы изменений, необходимо учитывать несколько важных обстоятельств<sup>34</sup>:

- Планировать деятельность любого конкретного исполнителя невозможно без его активного участия в планировании собственной деятельности. Точнее, возможно, но бессмысленно, с точки зрения ориентации на качественное исполнение разработанной программы действий.
- Полностью делегировать планирование собственной деятельности самому исполнителю, поручая ему устанавливать сроки и параметры качества результата - также бессмысленно, поскольку произойдет потеря реального управления целостным процессом энергичного движения всей организации к единой цели.
- «Смутное» представление промежуточных результатов и непродуманные критерии их оценки опасны потому, что приведут к сомнению: «Туда ли мы идем?» и позволят в середине пути резко повернуть совершенно в неожиданную сторону.
- Разработка Программы изменений без опоры на анализ внутренних факторов организации, а также использование готовых алгоритмов или программ, применявшихся в другое время в других организациях опасно. Такое решение не только снижает доверие к

---

<sup>34</sup> Е. Г.Ксенофонтова. Этапы управления организационными изменениями. Трансформация общества и проблемы управления: Коллективная монография / Под ред. С. А.Баркова, В. И. Зубкова. – М. : Новый ключ, 2012. – 120 с. : ил. С. 24-35



разработчикам программы, но и не приводит к результатам, которые могли быть достигнуты с помощью этих программ в ситуациях, под которые они, собственно, разрабатывались.

Этап реализации Программы изменений идентичен процессу управления проектом, который распределяется по пяти стадиям<sup>35</sup> (Рис.1.2). Фрайлингер и Фишер<sup>36</sup> выделяют в этом этапе 2 шага: «Воодушевление», представляющее активное вовлечение масс, и «Краткосрочные успехи». Коттер пишет также о двух шагах: «передаче полномочий широкой группе людей» и «Достижении краткосрочных побед».

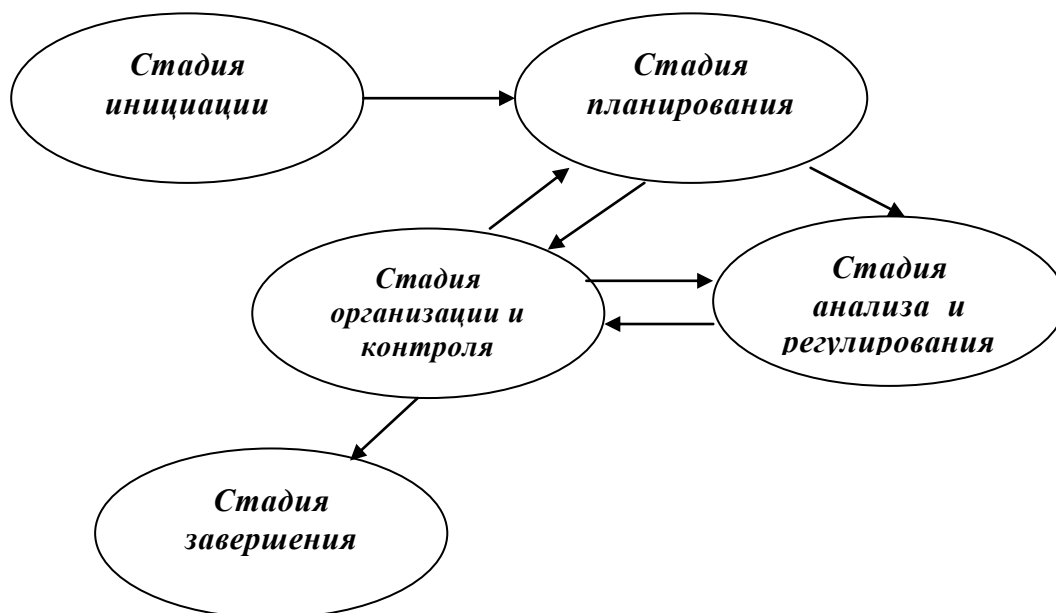


Рис.1.2. Жизненный цикл реализации Программы изменений

- 1) инициация — инициируют начало деятельности по Программе изменений или отдельной её фазе;
- 2) планирование — создание и поддержание рабочей схемы достижения целей, ради которых и был предпринята Программа изменений;
- 3) организация выполнения и контроля — координация людских усилий и распределение прочих ресурсов для выполнения Программы изменений;

<sup>35</sup> Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент. Учебник. Издательство: Инфра-М. 2010 г., — 400 с.

<sup>36</sup> Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П.Береговой, И. А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002, с. 264

- обеспечение достижения целей Программы изменений путем мониторинга хода работ, точной регистрации фактического состояния дел и сопоставления фактического состояния с плановым;

4) анализ и регулирование — обеспечение достижения целей Программы изменений с использованием анализа состояния проекта и регулирования работ и мероприятий проекта, принятие корректирующих мер в случае необходимости;

5) завершение проекта — работы по формальному и фактическому завершению Программы изменений;

- обеспечение соответствия итогового продукта Программы изменений изначальным требованиям.

Эти стадии связаны по производимым ими результатам. Результат одной группы становится входной информацией для другой. Стадии, группы процессов не являются дискретными, фиксированными во времени событиями. Они представляют собой перекрывающиеся во времени работы, которые имеют место с той или иной степенью интенсивности на каждой фазе реализации Программы изменений.

Мы, в свою очередь, обращаем внимание на то, что краткосрочные победы должны были быть запланированы на уровне Программы изменений. Причем самым длинным периодом «претерпевания преобразований» можно допустить 3 месяца. Если за такой долгий срок вовлеченный в процесс разрушения стабильности персонал не почувствует пусть временный, но очевидный успех — он может «сломаться» и потерять веру в разумность и полезность начатых изменений.

Само управление изменениями на этом этапе фактически должно заключаться в четком исполнении программы намеченных действий и, параллельно, а не вместо первого — в отслеживании того, не изменилась ли ситуация настолько, что намеченную и утвержденную программу нужно срочно уточнять. Главным объектом воздействия и мониторинга на этом этапе должно быть эмоциональное состояние людей.

### **1.3. Методические основы исследования управления организационными изменениями с помощью команды изменений**

Моделирование путей повышения эффективности работы КИ в организации разрабатывается на основании результатов исследований, которые обеспечивают получение необходимой информации.

Организация проведения исследования включает следующие этапы:

- постановка цели исследования;
- сбор информации;
- анализ собранной информации;
- представление основных рекомендаций для внедрения в организации.

Объектом исследования является персонал предприятий, участвующий в организационных процессах, связанных с развитием организации.

Предметом исследования являются управленческие отношения, нормы и действия персонала в процессе трансформаций организации.

Методика исследования – это система принципов научного исследования, определяющая, в какой мере собранные факты могут служить реальным и надёжным основанием объективного знания.

Главная задача исследования – определение путей повышения эффективности работы КИ в организации.

При обосновании теоретической части работы использовались мыслительно-логические методы, предполагающие получение новых знаний об исследуемой проблеме мыслительным путем:

1. Метод изучения документации – метод сбора данных, основанный на исследовании документированной информации, непосредственно зафиксированной ранее на предприятиях.
2. Метод определения терминов. Термин – это словесное обозначение объекта реальной действительности. Определение термина – это его словесное описание, обозначающее его существенные признаки:

признак родового сходства и видового отличия. Таким образом, метод определения термина заключается в раскрытии его содержания.

3. Метод постановки проблемы. Проблемой считается недостаток или отсутствие желаемого или необходимого. Данный метод заключается в формулировании проблемы.<sup>37</sup>

На этапе эмпирического исследования активно использовались социологические методы исследования, в частности анкетный опрос. Диалог с респондентами строился в форме письменного общения посредством анкет – анкетирование (Таб.1.2).

Таблица 1.2. Характеристика анкетирования

№	Анкета	Число опрашиваемых	Место проведения	Способ распростран ения анкеты	Кол-во вопросов
1.	Диагностика готовности компаний к организационным изменениям	80 менеджеров разного уровня г.Пенза	на рабочих местах		21
2.	Диагностика команды изменений, реализующей организационные изменения	10 Членов Команды Изменений (2чел. top management;	ЗАО «Пензспецавтомаш»	раздаточная анкета (раздается респондента м самим анкетеро)	31
3.	Диагностика культуры	Лин- 5 чел. middle management;			42
4.	Диагностика компетентностного Профиля члена КИ	3 чел. low management)			21

Каждая из анкет представляет собой объединенную единым исследовательским замыслом систему вопросов, разбитых на блоки, в соответствии с решаемыми на данной стадии исследования задачами.

<sup>37</sup> Исследование систем управления: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. –с. 32.

В качестве инструмента сбора необходимых для анализа готовности компаний к организационным изменениям использовалась анкета, представленная в Приложении 1. Для диагностики команды изменений, реализующей организационные изменения использовалась анкета, представленная в Приложении 3.

При этом для получения оценок, характеризующих текущее состояние Лин-культуры и состояние до внедрения КИ, применялась методика, включающая в себя анализ факторов, влияющих на успешность реализации Программ изменений, разработанная Али-Риза Йонель, который является президентом TurnLean LLC, консультантом Центра операционного совершенства: коучем по программам практического обучения в Фишеровском бизнес-колледже при Государственном Университете Огайо (17 проектов); проведено 2 программы сертификации Лин-лидеров и одна сертификационная программа для лидера группы и Лин-лидеров у поставщиков; стратегическим Лин-консультантом и главным тренер-консультантом в 3 крупных группах и 20 компаниях. Методика позволяет классифицировать выбранные факторы как наиболее и наименее развитые, а также установить причины этого посредством конкретизирующих вопросов. Основу методики составляет список из 21 пары утверждений, описывающих состояние организации (Приложение 5).

Для получения картины компетентностного Профиля члена КИ, применялась методика Э.В.Кондратьева<sup>38</sup>, включающая в себя анализ факторов, характеризующих варианты поведения, указанные в шкалах наиболее соответствующие оцениваемому члену КИ (Приложение 7).

Проведенный анализ показывает, ни одна из отдельно взятых методологий не может решить задачу полного исследования и описания современного состояния предмета: управленческие отношения, нормы и действия персонала в процессе трансформаций организации. Тем не менее, системный подход позволяет нам использовать непротиворечивую композицию известных методологических принципов.

---

<sup>38</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В.Кондратьев — М: РИОР, 2015. — 337 с.

При разработке выводов и рекомендаций использовались общенаучные методы:

1. Метод обобщения. При применении этого метода научного познания делаются выводы об общих свойствах исследуемых объектов.

2. Метод систематизации. Систематизация – это деятельность, в процессе которой изучаемые объекты организуются в определённую систему на основе выбранного принципа.

3. Метод моделирования - это способ исследования, основанный на поиске отличительных особенностей и характеристик неизвестного объекта с известным и определением на этом основании его типологии, функционирования и т.д.

4. Компетентностный подход – это совокупность общих принципов определения и описания особенностей определенной профессии (должности, роли), раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку.

Итак, результаты исследования профиля члена КИ представляют собой научную и практическую значимость, заключающуюся в формировании концепции профиля члена КИ – как организационной нормы. Все это позволяет убедительно говорить о применимости профиля члена КИ в следующих аспектах<sup>39</sup>:

1) Систематизирует все HR-процессы.

2) Определяет эталонные требования к персоналу и формирует систему допусков к этому эталону, позволяет формировать уровни компетентности.

3) Позволяет нивелировать субъективные факторы оценки персонала, поскольку все предполагаемые критерии оценки и получаемые по ним результаты, заложенные в профиле, оцифрованы и относятся не только к качественным, но и к количественным показателям.

---

<sup>39</sup> Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность // Управление персоналом. 2009. - №21

4) Является основной для формирования стандартизированной системы оценки знаний, умений и навыков персонала, работающего на должности.

5) Позволяет снизить риск ошибки при приеме и ротации кадров<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В. Кондратьев — М: РИОР, 2015. — 337 с. КЭВ

## **Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНД ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

### **2.1. Анализ готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями**

Адаптация к изменяющейся внешней среде требует от руководства организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся различных сфер организации. Очевидно, что только организация, способная быстро улавливать и использовать современные знания и технологии, применять культурные новшества, внедрять новые формы работы с персоналом и постоянно совершенствовать способы работы с информацией, сможет поддерживать и развивать отношения с институциональным окружением, противодействовать конкурентам, поддерживать партнерские отношения и удовлетворять требования общественности. Таким образом, выполнение всех условий выживания организации необходимо связано с ее способностью к постоянным изменениям; только изменяющаяся, гибкая и динамичная организация может успешно существовать в сложном политическом, экономическом, социальном и культурном окружении.

Организационные изменения могут охватывать все сферы и параметры организации: закупки, продажи, работа офиса и информационный обмен, ИТ, технология производства, работа с персоналом, структура, политика и стратегия, организационная структура. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной из подсистем влекут хотя бы частичные изменения в других сферах, и окажут влияние на организацию в целом.

Для исследования готовности предприятий к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями был применен анкетный опрос 80 менеджеров разного уровня г.Пенза, состоящий из 21 вопроса (Приложение 1).

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии



изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Опрашиваемые топ-менеджеры, а это 20% респондентов, акцентируют внимание на сферах: IT, технологии производства, политики и стратегии. Такие результаты логичны, т.к. направленность изменений каждый менеджер оценивает в зависимости от того какие изменения касаются непосредственно его работы.

Анализируя факторы, сопровождающие организационных изменений командой изменений (Приложение 2), мы выяснили следующие важные, с нашей точки зрения, вопросы, касающиеся:

- Состав команды изменений на базе организации:
  - с каким профессиональным путем должны входить сотрудники в команду изменений?
  - в какой мере должны обладать члены команды изменений деловыми, индивидуально психологическими и психофизиологическими качествами?
  - по какому принципу более удачна комплектация команды изменений?

Анализируя готовность компаний к использованию команды изменений в управлении организационными изменениями, мы выяснили следующие важные, с нашей точки зрения, вопросы, касающиеся:

- Команды изменений (КИ):
  - какова необходимость реализации организационных изменений на предприятиях с помощью команды изменений?
  - ранжирование возможностей улучшения в различных сферах организации после запуска команды изменений.
  - должны ли демонстрироваться результаты работы команды изменений всему персоналу предприятия?

В жизни каждого предприятия существуют этапы, когда должны проводиться изменения, поскольку требуют от людей выполнения новой для них работы, новой системы отношений, новой ответственности за результат. Это происходит, когда фирма растет. Это происходит при освоении новых рынков и создании новых подразделений и т.д. Но не всегда руководство организации

самостоятельно может произвести изменения, для это приглашаются консультанты «со стороны».

Успешность организационных изменений, связанных с достижением поставленных целей, во многом зависит от кадрового состава группы сотрудников, которая обеспечивает разработку и внедрение этих изменений вплоть до низовых должностей. Команда изменений - это группа сотрудников, которая обеспечивает разработку и внедрение изменений вплоть до низовых должностей.

В команду изменений должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами. Как выбрать наиболее достойных представителей? Критерии выбора сотрудников могут во многом зависеть от кадровой политики организации. К универсальным критериям выбора относится необходимость представленности в резерве развития сотрудников, способных разработать реформы (организаторскими качествами), с одной стороны, и сотрудников, способными обеспечить внедрение изменений (коммуникативные качества).

Следует отметить, что ожидания руководителей в отношении сотрудников, входящих в команду изменений следующие: 96% хотят видеть сотрудников с активным самоопределением, которые будут всесторонне подготовлены к выбору профессии, прошедшие дополнительное обучение на основании анализа востребованности рынком, состоящих в профессиональных клубах и обществах, занимающихся самообразованием, участвующих в проектах в разных позициях, осваивающих смежные области.

Профессиональный путь (профессиональная социализация) - психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в ходе его профессионального пути. Профессиональный путь - это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил. Анализ личностных качеств профессиональной социализации позволяет с достаточной долей

достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов ориентированных работать в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях.

В ходе анализа, выявлено, какими качествами должны обладать члены команды изменений. По мнению респондентов, все предложенные деловые качества полностью соответствуют (оценка 5) участнику команды изменений (Рис.2.1.1).

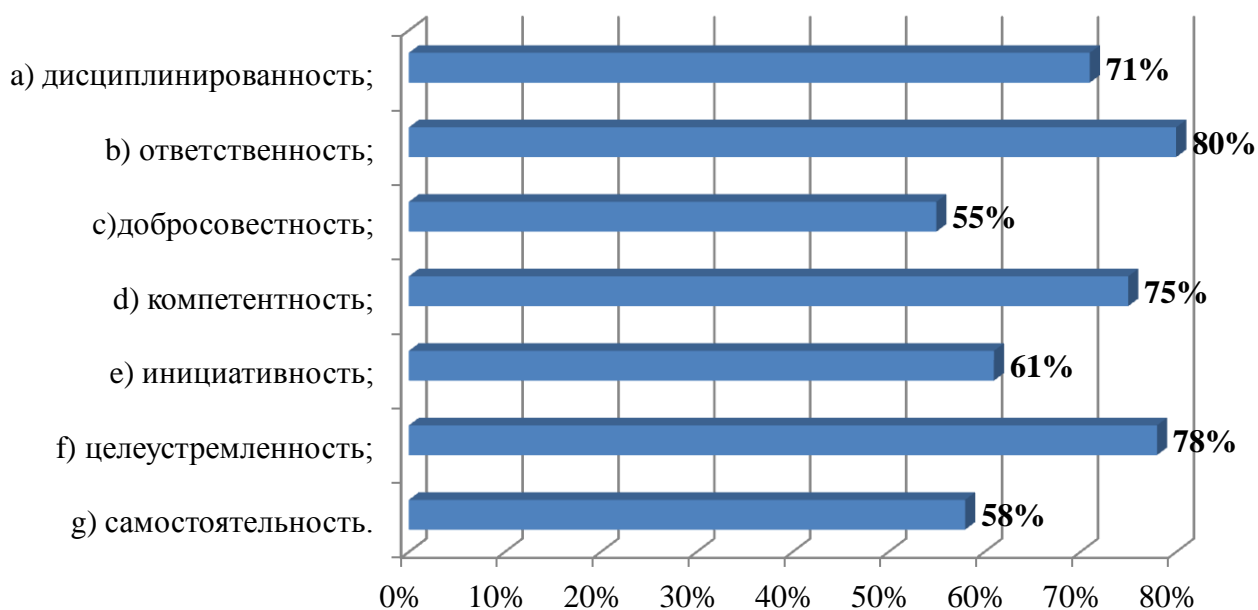


Рис.2.1.1. Деловые качества члена команды изменений

Индивидуально психологические качества, приведенные для оценки, так же удостоились высшего балла: мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; внимание; мышление; гибкость в общении, стиль межличностного поведения (Рис 2.1.2). Однако, склонность к злоупотреблению алкоголем получила низшую оценку 50% респондентов (1 балл).

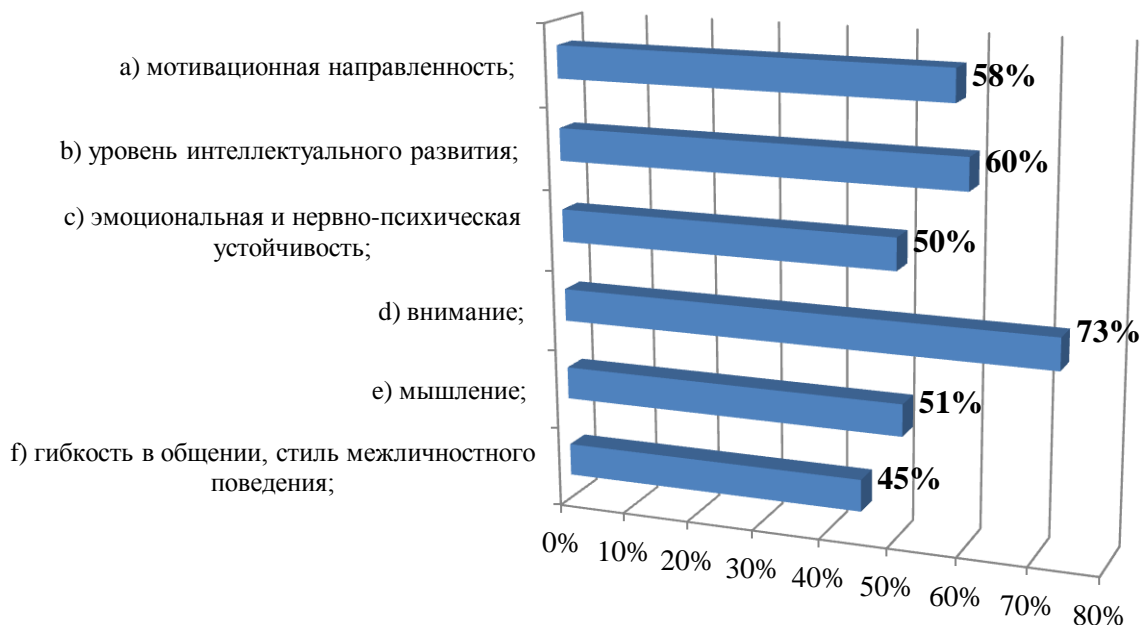


Рис.2.1.2. Индивидуально психологические качества члена команды изменений

Как выбирать ключевые подразделения, полномочным представителям которых будет доверена основная работа по разработке и внедрению изменений? Большинство респондентов (68%) полагают, что более удачная комплектация команды изменений будет осуществлена по принципу активного участия в информационном обмене. Роль подструктур и отделов в информационном обмене различна. Воздействие на такие подразделения окажет значительное влияние на информационный поток в целом, поэтому важно обеспечить их представленность в команде изменений. 32% опрошенных менеджеров считают лучшей комплектацию по принципу учета рыночных интересов организации. В осуществлении которой в команду изменений должны войти представители «добывающих» и «коммуникативных» подразделений.

В команде изменений должны быть представители от всех или большинства ключевых подразделений организации. Если данное требование не выполняется, интересы этих подразделений могут быть не соблюдены при планировании организационных изменений.

Практика вовлечения персонала в проектирование и внедрение организационных изменений становится все более популярной. Вместе с тем, эффективное управление процессами внедрения организационных изменений требует

слаженной и скоординированной деятельности высококвалифицированных специалистов различных предметных областей, которые до определенного момента могли и не иметь опыта совместной работы. Но, даже, если опыт совместных проектов и был, то он вряд ли будет применим для ситуации организационных изменений. Ведь управление организационными изменениями - это не только самостоятельная область практики, предполагающая необходимость специализированных знаний и умений. Это ситуация неопределенности, неочевидности, стресса, конфликта, требующая от членов команды изменений персональной включенности в работу на приделе личностных сил, доверия друг к другу, персонального и коллективного самоопределения в непростых ситуациях, распределения задач, наиболее подходящим для каждого члена команды образом. В этой связи особо актуальной становится работа по подготовке команды сотрудников, которая будет обеспечивать разработку и внедрение изменений вплоть до низовых должностей.

Особый интерес вызывают оценки респондентов на предмет необходимости внедрения команды изменений в организациях, в которых они работают. Большинство, а именно, 71% ответили, что их предприятия имеют среднюю необходимость в реализации организационных изменений с помощью команды изменений, что вполне можно расценивать, как потенциальную готовность организаций внедрять и использовать команду изменений (Рис.2.1.3.).

Самое главное, чтобы персонал был первоначально предрасположен к изменениям, для этого необходимо проделать немалую работу, а уже перед самими изменениями нужна дополнительная подготовка, так как любая допущенная ошибка может привести к непредвиденным последствиям.

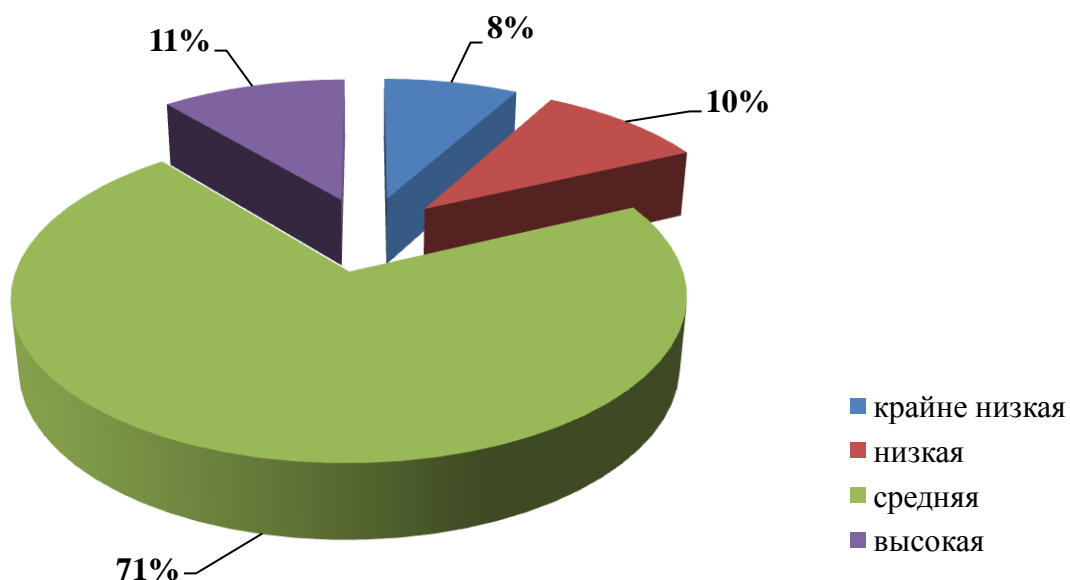


Рис.2.1.3.Необходимость реализации организационных изменений с помощью команды изменений

Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Культура – тонкая материя, затрагивающая каждого сотрудника. Среди респондентов 50% считают, что возможности улучшения персонала после запуска действий команды изменений высокие, а улучшение организационной культуры средние (46%) (Рис.2.1.4).

Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений. Большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Люди, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Люди могут бояться изменений по множеству причин. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено. Также достаточно часто имеет место неправильное понимание целей и стратегии изменений, здесь же может быть низкая степень доверия к

менеджерам, излагающим план изменений. Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления изменений.

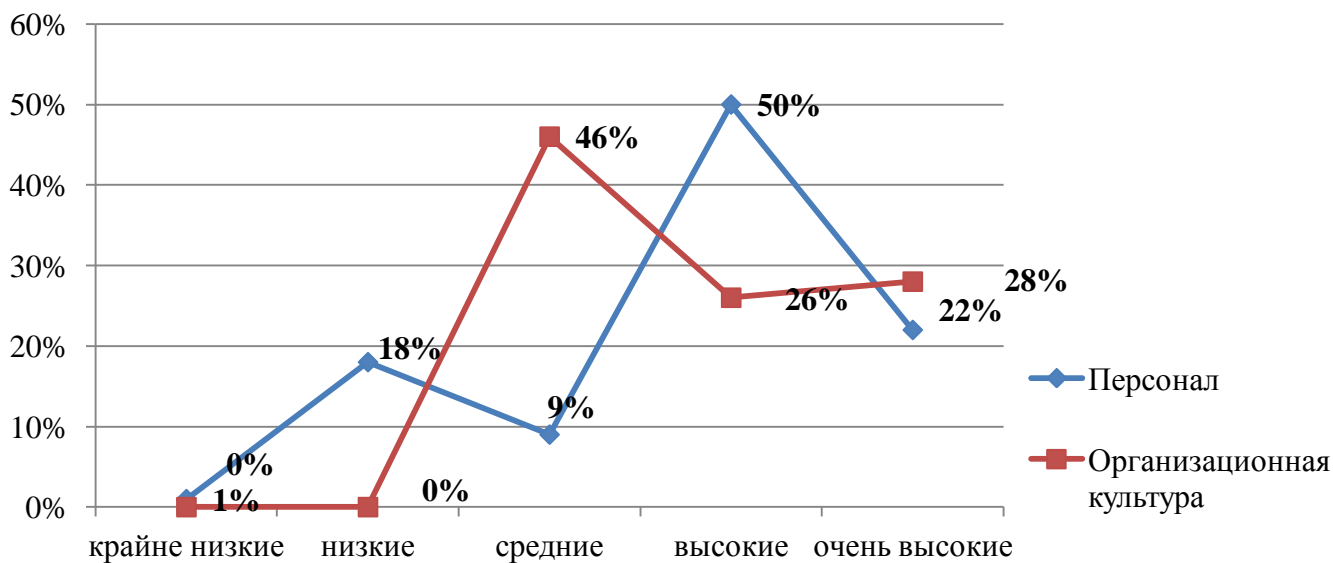


Рис. 2.1.4. Возможности улучшения персонала и организационной культуры после запуска действий команды изменений

Некоторые из общих причин, приводящих к успеху или провалу внедряемых изменений, заключаются в обязательствах, знаниях и опыте управления улучшениями, масштабе желаемых изменений.

По мнению опрошенных, возможности улучшения качества после внедрения команды изменений высоки (45%), так же как и производительности (50%), и логистики (39%) (Рис. 2.1.5). При выборе метода улучшения качества, производительности и логистики важно не недооценивать человеческий фактор, влияние культуры. Любое изменение требует времени для реализации, принятию достижения и стабилизации уже в качестве общепринятой практики. Совершенствование должно предусматривать паузы между внедрениями изменений, с тем, чтобы изменения стабилизировались, и можно было оценить реальное улучшение до того, как будет предпринято следующее.

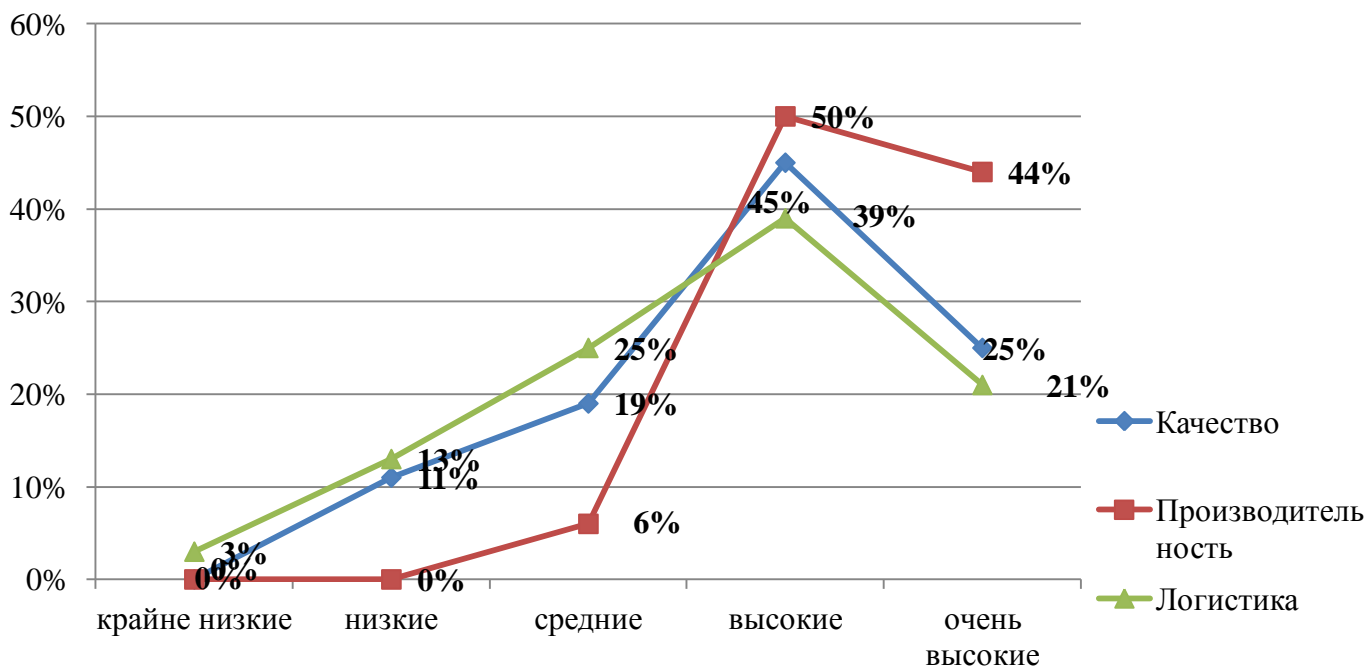


Рис.2.1.5. Возможности улучшения качества, производительности и логистики после запуска действий команды изменений

Изменения в технологии относятся к изменениям процесса и графика при внедрении нового оборудования или методов, изменении нормативов и самого характера работы. Респонденты, оценивая улучшения после запуска команды изменений, считают, что возможности технологии средние (38%). Технологические изменения часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов. Изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы.

Команда изменений выступает одним из субъектов управления изменениями в организации, поскольку она движущая сила механизма изменений.

Должны ли, демонстрироваться результаты работы команды изменений всему персоналу предприятия?

Мнение, что члены команды изменений выполняют роль первопроходцев поддерживают 98% респондентов, которые визуализируют свои действия-новшества для демонстрации остальным работникам организацию. С помощью этого они задают новую корпоративную культуру, новую коммуникативную метрику, новый лейт-образ организации. Всем известно, что люди не могут работать эффективно, если они не знают, в каком направлении движутся. Чем



лучше люди понимают свою миссию, тем больше вероятности, что они будут эффективны. Каждый член команды должен знать, как его действия поддерживают внедрение изменений.

**Таким образом,** можно сделать выводы о том, что:

- выявлено, что 96% респондентов хотят видеть в качестве членов команды изменений сотрудников с активным самоопределением, которые будут всесторонне подготовлены к профессиональной деятельности, что способствует эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования команды изменений;

- определено, что члены команды изменений должны обладать деловыми, индивидуально психологическими и психофизическими качествами на высоком уровне, что влияет на более продуктивную и эффективную работу команды;

- установлено, что в команде изменений должны быть представители от всех или большинства ключевых подразделений организации, что способствует соблюдению интересов всех подразделений при планировании организационных изменений.

- установлено, что 71% респондентов считают, что их предприятия имеют среднюю необходимость в реализации организационных изменений с помощью команды изменений, что вполне можно расценивать, как потенциальную готовность организаций внедрять и использовать команду изменений;

- определено, что возможности улучшения персонала, финансов, логистики, безопасности, энергоэффективности, качества, производительности, сервиса и послепродажного обслуживания после запуска действий команды изменений высокие, что позволяет говорить о необходимости внедрения команды изменений в организациях;

- выявлено, что члены команды изменений выполняют роль первопроходцев (98% респондентов), которые должны визуализировать свои действия-новшества для демонстрации остальным работникам организации, что способствует созданию новой корпоративной культуры, новой коммуникативной метрики, нового лейт-образа организации.

## **2.2. Анализ деятельности команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»)**

В последние годы интерес российского бизнеса к улучшению организации производства заметно увеличился. Судя по открытым источникам, ряд крупных компаний в течение нескольких лет ведет работу по построению своих производственных систем.<sup>41</sup>

Основной задачей повышения эффективности производственной системы предприятия является построение и развитие такой производственной системы, которая будет функционировать с максимальной отдачей, то есть с оптимальным соотношением полезного времени к общему времени выполнению заказа.<sup>42</sup>

Развитие производственной системы является комплексной и системной работой. Данная тема исследования базируется на использовании метода внедрения команды изменений с целью повышения эффективности производственной системы предприятия, поэтому необходимо провести анализ текущего состояния деятельности КИ ЗАО «Пензспецавтомаш» и выявить слабые места. КИ предприятия состоит из 9 сотрудников разных подразделений и уровня менеджмента (Приложение 3).

Основная продукция анализируемого предприятия — это различные резервуары для нефтепродуктов и СУГ, мобильные топливозаправочные станции Venza, мобильные электронасосные блоки Venza для раздачи и заправки топливом, оборудование и запасные части для бензовозов, АТЗ, АЗС и нефтебаз. Работа в КИ позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда изменений дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно организовать её работу.

---

<sup>41</sup> Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских предприятиях: оценка влияния, масштабы применимости и содержание госполитики // Российский журнал менеджмента. – №4. URL: [www.hse.ru/data/294/854/1235/Kononova.doc](http://www.hse.ru/data/294/854/1235/Kononova.doc). (дата обращения 16.06.2016).

<sup>42</sup> Развитие производственных систем. Программа. – ОРГанизация ПРОрывного Менеджмента (ОРГПРОМ) URL: [http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie\\_proizvodstvennyh\\_sistem.html](http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie_proizvodstvennyh_sistem.html) (дата обращения 16.06.2016).

Организационная диагностика является I этапом в развертывании программы преобразований с помощью КИ. На предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш», по мнению 89% членов КИ (Приложение 4), до внедрения изменений были определены основные организационные проблемы, суть самых важных из них состояла в:

- низкой производительности труда вследствие больших потерь в каждом бизнес-процессе;
- увеличении объемов производства;
- нормализации производственного процесса;
- большой загруженности и нехватке времени.

II этап Отбор КИ. Большинство членов команды изменений считает, что именно они оказались в КИ потому что, являлись одними из инициаторов внедрения Лин-культуры в организации и поверили в реальность действий этой команды.

На III этапе - формирование КИ. У членов команды появляется понимание результата, который преследует создание КИ:

- применение каждым сотрудником Лин-инструментов на рабочем месте;
- выявление потерь каждым сотрудником самостоятельно и их устранение;
- снижение сроков выпуска продукции;
- повышение культуры в организации;
- увеличение производительности на рабочих местах;
- слаженная и организованная работа.

При формировании команды изменений ЗАО «Пензспецавтомаш» проводились следующие мероприятия:

- обучающие семинары по Лин-технологиям;
- деловые игры;
- совещания по формированию КИ;
- внедрение методов и инструментов уменьшения потерь, времени и т.д.;
- командообразующие тренинги.

Анализируя сильные и слабые стороны КИ её члены отметили, что цели достигаются, атмосфера в КИ дружественная и теплая. Некоторые члены команды затруднились ответить, ценит ли каждый участник КИ принадлежность

к ней и присутствует ли взаимное доверие и уважение – это объясняется психологическим сопротивлением к изменениям.

Анализ IV этапа - разработка программы изменений, дал четкое представление об организации коммуникаций в данном процессе. 89% команды считают, что любая задача в команде обсуждается до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый из участников мог увидеть свою роль в ее выполнении. Вся КИ утверждает, что часто и почти всегда атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений, дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.

На этапе реализации программы изменений применяются следующие виды активностей: планерки, обходы, решение проблем, и реже заседания и проектная работа. По мнению большинства членов КИ каждый из них приносит пользу в следующих аспектах:

- «Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам»;
- «Я быстро ориентируюсь в ситуации и стремлюсь находить и использовать все новые возможности и ресурсы»;
- «Я способен быстро мобилизоваться и мне нравится интенсивная работа».

В командной работе большинству характерно:

- «Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства»;
- «Я не стесняюсь оспаривать мнения окружающих и оставаться в меньшинстве»;
- «Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо»;
- «Я заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег».

Установлено, что участники КИ стремятся к хорошим результатам, доводя их до совершенства, стараются быть мобильными, используя все возможные ресурсы, заинтересованы в налаживании коммуникаций внутри КИ. Каждый высказывает своё мнение и оспаривает иные, на праве конструктивного диалога.

Совещания КИ имеют целесообразную длительность (89% респондентов), конкретные цели всегда определяются четко (89%), все инициативы и идеи фиксируются и получают поддержку (100%).

VI этап анализа и контроля программы изменений, осуществляется по средствам оценки результатов:

- изменение затрачиваемого времени на бизнес-процесс и т.д.
- увеличение производительности и эффективности;
- увеличение количества предложений по улучшениям;
- увеличение количества внедренных предложений;
- увеличение количества сотрудников вовлеченных в улучшения;
- уменьшение времени на изготовление изделий;
- увеличение материального благосостояния производства.

Выявлено, что развертывание программы преобразований с помощью КИ на предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш» производилась поэтапно. На I этапе «Организационная диагностика» были определены основные организационные проблемы и их суть. На II этапе «Отбор КИ» в команде оказались сотрудники, которые являлись одними из инициаторов внедрения Лин-культуры в организации и поверили в реальность действий КИ. «Формирование КИ» характеризовалось появлением понимания результата КИ у членов команды. IV этап – «Разработка программы изменений», дал четкое представление об организации коммуникаций в данном процессе, в т.ч. атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений, дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом. На этапе реализации программы изменений применяются следующие виды активностей: планерки, обходы, решение проблем. Участники КИ стремятся к хорошим результатам, доводя их до совершенства, стараются быть мобильными, используя все возможные ресурсы, заинтересованы в налаживании коммуникаций внутри КИ. На VI этапе «Анализ и контроль программы изменений» у членов КИ присутствует четкое понимание средств оценки результатов.

### 2.3. Анализ лин-культуры (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»)

Систематическое выявление и устранение потерь, настройка производственных процессов в зависимости от потребности клиента и стремление к безупречности во всем - основные тезисы ЛИН-философии.

Бережливое производство или ЛИН-подход (Lean production) – это стройная философия организации и ведения бизнеса, вбирающая в себя такие аспекты деятельности компании, как:

- стратегическое развитие;
- организационная культура;
- управление маркетингом;
- система планирования;
- организация производства;
- кадровый менеджмент.

Бережливое производство невозможно без бережливой (лин-культуры). Главное в Лин-культуре - человеческий фактор, коллективная работа. Существенную поддержку этому оказывает эмоциональный интеллект (EQ) работников, который увеличивают методом коучинга. Лин-культуре соответствует и определенная корпоративная культура.

ЛИН-подход возник, как попытка решить проблемы, присущие большинству компаний, созданных во второй половине XX века. Компаний, построенных по принципу массового производства, но вынужденных существовать в современных условиях высокой конкуренции. Вынужденных производить широкий ассортимент продукции и подстраиваться под постоянно меняющиеся требования потребителя. При этом вся производственная система, система планирования, система менеджмента выстроены под производство крупных партий однотипной продукции. В такой системе все стараются быть очень эффективными в своей области:

- Продажи – продают больше, чем производится, и часто дешевле, чем это стоило произвести;

- Инженеры – создают продукт, который невозможно произвести на оборудовании, или который не соответствует запросам потребителей;
- Снабжение – ищет «дешевых» поставщиков и закупает больше, поскольку так дешевле, и создает запасы, которые ведут к дефектам и отходам;
- Отдел Качества – занимается выявлением дефектов;
- Производство – пытается выполнить план с постоянно меняющимися приоритетами, стремясь загрузить оборудование на полную мощность;
- Отдел Кадров – старается нанять на работу «дешевых» сотрудников с навыками людей, которые «вчера» уволились, и создать наиболее экономную систему оценки работы и премирования;
- Руководство – составляет стратегические планы, как получить максимальную прибыль и строго контролирует расходы.

Проводя исследование лин-культуры ЗАО «Пензспецавтомаш» по методике Али-Риза Йонель (Приложение 5), мы опросили членов Команды изменений о состоянии лин-культуры текущего состояния организации и до формирования КИ в следующих аспектах: люди, планирование, процессы и результативность. Руководствуясь результатами анкетирования (Приложение 6), можно отметить следующие особенности.

Члены КИ отмечают, что вся организация движется к изменениям (3,5-3,7 степень соответствия утверждению из возможных 4 степеней), в то время как до внедрения КИ организация испытывала сильный страх изменений (1-2) (Таб.2.3.1., Таб.2.3.2., Таб.2.3.3).

Таблица.2.3.1. Оценка лин-культуры,(параметр – люди) top management

Люди по оценке top management		
	1	
Сильный страх изменений	3,5	Вся организация движется к изменениям
	1,5	
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	2,5	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
	2	
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	2,5	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
	1,5	
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	1,5	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
	1	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	1,5	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
	1	
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	3	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
	2	
Нет ощущения неотложности	2,5	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	1	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	1	
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
	2,5	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,5	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	1,5	
Нет отчетности по процессам и проектам	2	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Таблица.2.3.2. Оценка лин-культуры ,(параметр – люди) middle management

Люди по оценке middle management		
	1,4	
Сильный страх изменений	3,2	Вся организация движется к изменениям
	1,6	
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	2,4	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
	0,8	
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	3,2	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
	1,4	
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	2,8	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
	1	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	2,6	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
	2,4	
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	3	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
	2,8	
Нет ощущения неотложности	2,8	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	3,2	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	1,2	
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3,4	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
	2,2	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,6	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	1,8	
Нет отчетности по процессам и проектам	2,8	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Люди боялись потерять работу из-за применения Лин (1,5-2,3), мнение изменилось после внедрения КИ, появилась сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места (2,4-3,7). Особенно уверенно стали себя чувствовать сотрудники организации, по мнению членов КИ low management (3,7).

Таблица.2.3.3. Оценка лин-культуры,(параметр – люди) low management



Люди по оценке low management		
	2	
Сильный страх изменений	3,7	Вся организация движется к изменениям
	2,3	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	3,7	
	3,3	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	4	
	2	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	2,7	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	0,7	
	2	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	2	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
	3	
	2	
Нет ощущения неотложности	2,7	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	3	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	3,7	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	2,7	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3	
	2,3	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,3	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	2,7	
Нет отчетности по процессам и проектам	4	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Кардинально изменилось понимание и восприятие Лин-культуры и изменений в целом. До внедрения КИ присутствовало:

- сильное сопротивление линей руководителей и персонала (0,8-3,3);
- сильное сопротивление руководителей среднего звена (1,4-2);
- менеджеры считали применение Лин дополнительной работой (0,7-1);
- высшее руководство требовало быстрых финансовых результатов (1-3,2);
- не было ощущения неотложности (2-2,8);
- руководители не участвовали в действиях по улучшениям (1-3,2);
- «тушение пожаров» - основной способ функционирования (1-2,7);
- не было общей нацеленности организации на стратегические задачи (2,2-2,5);
- не было отчетности по процессам и проектам (1,5-2,7).

Текущее состояние организации, в которой существует КИ, характеризуется следующим:

- сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала (2,5-4);
- сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена (1,5-2,8);
- менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин (1,5-2,6);

- высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры (3);
- сильное ощущение неотложности на всех уровнях (2,5-2,8);
- руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям (3,7-4);
- системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом (3-3,4);
- нацеленность всей организации на стратегические задачи (3,3-3,6);
- полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам (2-4).

Проанализировав состояние Лин-культуры относительно персонала организации, можно утверждать, что внедрение КИ привнесло всецело в организацию изменение процессов работы, взаимодействия, развития персонала. Отметим, что до внедрения КИ уже присутствовала сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала, что объясняет формирование КИ. Текущее состояние сильного лидерства и поддержки со стороны руководителей среднего звена существует на низком уровне, так же у персонала только начинает формироваться ощущение неотложности.

Таблица.2.3.4. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) top management

Планирование по оценке top management		
	2	
К Лин относятся к сезонной моде	4	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	3,5	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	4	Лин
	3	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	3	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	4	

Таблица.2.3.5. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) middle management

Планирование по оценке middle management		
	1,6	
К Лин относятся к сезонной моде	3,6	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	2,8	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	4	Лин
	2,2	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	2,4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	2,4	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	2,8	

Планирование до внедрения КИ члены КИ оценивают как сезонную моду (1,6-2), высшее руководство относительно не поддерживало план реализации Лин (2,8-3,5), были неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса (1,3-3), так же было неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес (1,3-3).

Таблица.2.3.6. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) low management

Планирование по оценке low management		
	1,7	
К Лин относятся к сезонной моде	2,7	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	3	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	3,7	Лин
	1,3	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	2,7	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	1,3	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	3	

Текущее состояние организации КИ характеризует как, Лин считается стратегическим бизнес-подходом (2,7-4), высшее руководство полностью вовлечено в план реализации Лин (3,7-4), известны все реальные определяющие факторы бизнеса (2,4-4) и показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес (2,8-4) (Таб.2.3.4., Таб.2.3.5., Таб.2.3.6).

Выявлено, что после внедрения в организации КИ планирование приобрело четкость, понятность и массовость. Определены стратегическое направление Лин, определяющие факторы бизнеса при полном вовлечении руководства в план реализации Лин.

Таблица.2.3.7. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) top management

Процессы по оценке top management		
	1	
Методы Лин совсем не применяются	3	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
	1,5	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	2,5	
	1,5	
Действия и контрмеры не выполняются	2	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
	1	Все операции стандартизованы в том числе не повседневные и вероятные события
Стандартизированная работа отсутствует	2	

Таблица.2.3.8. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) middle management

Процессы по оценке low management		
	2	
Методы Лин совсем не применяются	3,3	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
	2	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	2,7	
	1,7	
Действия и контрмеры не выполняются	2,3	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
	2	Все операции стандартизованы в том числе не повседневные и вероятные события
Стандартизированная работа отсутствует	2,3	

Таблица.2.3.9. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) low management

Процессы по оценке middle management		
	1,8	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
Методы Лин совсем не применяются	3,2	
	2,2	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	2,8	
	2,4	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
Действия и контрмеры не выполняются	3	
	1,8	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события
Стандартизированная работа отсутствует	2,8	

Процессы оценки существовали в организации до внедрения КИ на очень низком уровне. Методы Лин не применялись (1-2), не было ясного представления о текущем и будущем состоянии (1,5-2,2), действия и контрмеры не выполнялись (1-2,4), стандартизация работ отсутствовала (1-2) (Таб.2.3.7., Таб.2.3.8., Таб.2.3.9). Текущее состояние оценивается членами КИ:

- все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются (3-3,2);
- присутствует ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними (2,5-2,8);
- почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше (2-3);
- все операции стандартизированы (2-2,8).

С внедрением КИ процессы в организации упорядочились, определились внедряемые методы Лин, появились четкие представления о текущем и будущем состоянии, произошла стандартизация операций.

Преобразования после внедрения КИ так же отразились и на результативности. Текущее состояние организации характеризуется сохранением и непрерывным совершенствованием всех Лин-изменений (2,5-3), отслеживанием параметров, реализацией улучшений на основе анализа несоответствий (2-3,7) (Таб.2.3.10., Таб.2.3.11., Таб.2.3.12).

Проанализировав состояние Лин-культуры относительно персонала организации, планирования, процессов и результативности можно утверждать, что внедрение КИ привнесло в организацию

Таблица.2.3.10. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) top management

Результативность по оценке top management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	1,5	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	2,5	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	1,5	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	2	

Таблица.2.3.11. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) middle management

Результативность по оценке middle management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	1,8	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	3,2	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	2	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	3,2	

Таблица.2.3.12. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) low management

Результативность по оценке low management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	2	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	3	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	2	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	3,7	

- изменение процессов работы, взаимодействия, развития персонала;
- планирование приобрело четкость, понятность и массовость;
- упорядочение процессов в организации, определение внедряемых методов Лин, появление четких представлений о текущем и будущем состоянии, стандартизацию операций.
- результативность, отражающуюся в сохранении и непрерывном совершенствовании всех Лин-изменений.

#### 2.4. Анализ компетентностного профиля члена команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»)

Цель создания моделей управленческих компетенций в практике управления персоналом – определение управленческого потенциала субъектов управленческого труда: реальных (уже занимающих управленческие должности) и потенциальных (зачисленных по разным основаниям в управленческий кадровый резерв).

Управленческие компетенции представляют собой систему «условных единиц», в которых измеряется управленческий потенциал и управленческая деятельность, так как в отличие от других интеллектуально насыщенных видов труда, для управленческого труда отсутствуют процедурные стандарты (как, например, в медицине или в образовании) и однозначные единицы оценки результата (как в продажах или маркетинге). Модель управленческих компетенций, вне зависимости от того, в соответствии с какими целями и задачами она сформирована, является моделью представлений об управленческой деятельности, с которыми связаны накопленные практикой пожелания и надежды, опасения, стереотипы, опыт успеха, представления о достойном труде и достойной жизни.

В этой модели отражаются ожидания социально-экономической системы относительно содержания потенциала персонала – кадрового и трудового<sup>43</sup>.

Оценка профессиональной компетентности, которая может рассматриваться и как отдельный критерий, и как часть профиля менеджера, осуществляется на основании компетентностного профиля менеджера. В Приложении 8 приведена оценка профессиональной компетентности членов команды изменений, включающий 2 представителей top management, 5 middle management, 2 low management, которые были оценены по модели компетентностного профиля Кондратьева Э.В.(см. Приложение 7).

Рассмотрим компетентностные профили (КП) двух представителей top management генерального директора (Рис.2.4.1) и I-ого заместителя генерального директора (Рис.2.4.2), входящих в КИ предприятия г.Пензы ЗАО «Пензспецавтомаш».

1) *Соответствие Профилю менеджера top management:*

Графики фактических и нормативных значений генерального директора и I-ого заместителя генерального директора приблизительно совпадают по форме, что говорит о соответствии с компетентностным профилем менеджера уровня top management;

---

<sup>43</sup>Кудрявцева Елена Игоревна. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Кудрявцева Елена Игоревна; [Место защиты: Государственный университет управления]. - Москва, 2016. - 473 с.

## 2) Отклонения в положительном направлении:

- присутствуют значительные отклонения КП генерального директора в следующих факторах поведения: поиск информации (6,4) на от 1,6 нормы (4,8), интенсивность директивности (8,8) на от 1,6 нормы (7,2), уверенность в себе (3) на от 0,5 нормы (2,5), сила лидерской роли (7,2) на от 1,6 нормы (5,6), интенсивность развития командной работы (3,06) на от 0,36 нормы (2,7), размер задействованной команды (1,98) на от 0,68 нормы (1,3), количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы (1,65) на от 0,95 нормы (0,7). Данные отклонения характеризуют генерального директора, как руководителя крупной фирмы целиком, доносящего видение организации до КИ, создающим коммуникацию между работниками в организации, применяющего в полной степени должностные полномочия, имеющего самоуверенные позиции, решающего конфликтные ситуации в КИ, организатора совещаний КИ.

- отмечены положительные отклонения КП I-ого заместителя генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность развития командной работы (3,06) на от 0,36 нормы (2,7), размер задействованной команды (1,98) на от 0,68 нормы (1,3), размер исследуемой проблемы (2,5) на от 0,5 нормы (2). Данные отклонения характеризуют I-ого заместителя генерального директора, как руководителя крупной фирмы целиком, создающим коммуникацию между работниками в организации, занимающегося долгосрочным исполнением.

## 3) Отклонения в отрицательном направлении:

- на графике четко прослеживаются отрицательные отклонения от нормы КП генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (1,36) на от 1,34 нормы (2,7), действия осуществляемые, чтобы влиять на других (2,5) на от 1,5 нормы (4), работа с неудачами (2) на от 1 нормы (3). Данные отклонения характеризуют генерального

директора, как работающего над соответствием стандартам, принимающего в целях убеждения двухшаговое действие, возлагающего на себя ответственность за принятые решения.

- присутствуют значительные отклонения КП I-ого заместителя генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (1,36) на от 1,34 нормы (2,7), действия осуществляемые, чтобы влиять на других (2,5) на от 1,5 нормы (4), интенсивность ориентации на развитие и завершенность развивающего действия (2,5) на от 1,5 нормы (4), работа с неудачами (2) на от 1 нормы (3), поиск информации(4) на от 1,8 нормы (4,8), интенсивность директивности (4,8) на от 2,4 нормы (7,2), сила лидерской роли (4,8) на от 0,8 нормы (5,6). Данные отклонения характеризуют I-ого заместителя генерального директора, как работающего над соответствием стандартам, принимающего в целях убеждения двухшаговое действие, поддерживающего ориентацию на развитие, возлагающего на себя ответственность за принятые решения, строящего коммуникации с окружающими для поиска информации, требующего высококачественного исполнения обязанностей сотрудников, прилагаящим силы к повышению эффективности КИ.

4) Наибольший рост наблюдается по компетенциям - командная работа и сотрудничество:

- интенсивность развития командной работы;
- размер задействованной команды;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы.

Наибольший спад наблюдается по компетенциям – ориентация на достижение, уверенность в себе:

- интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение;
- работа с неудачами.



## Компетентностный профиль генерального директора

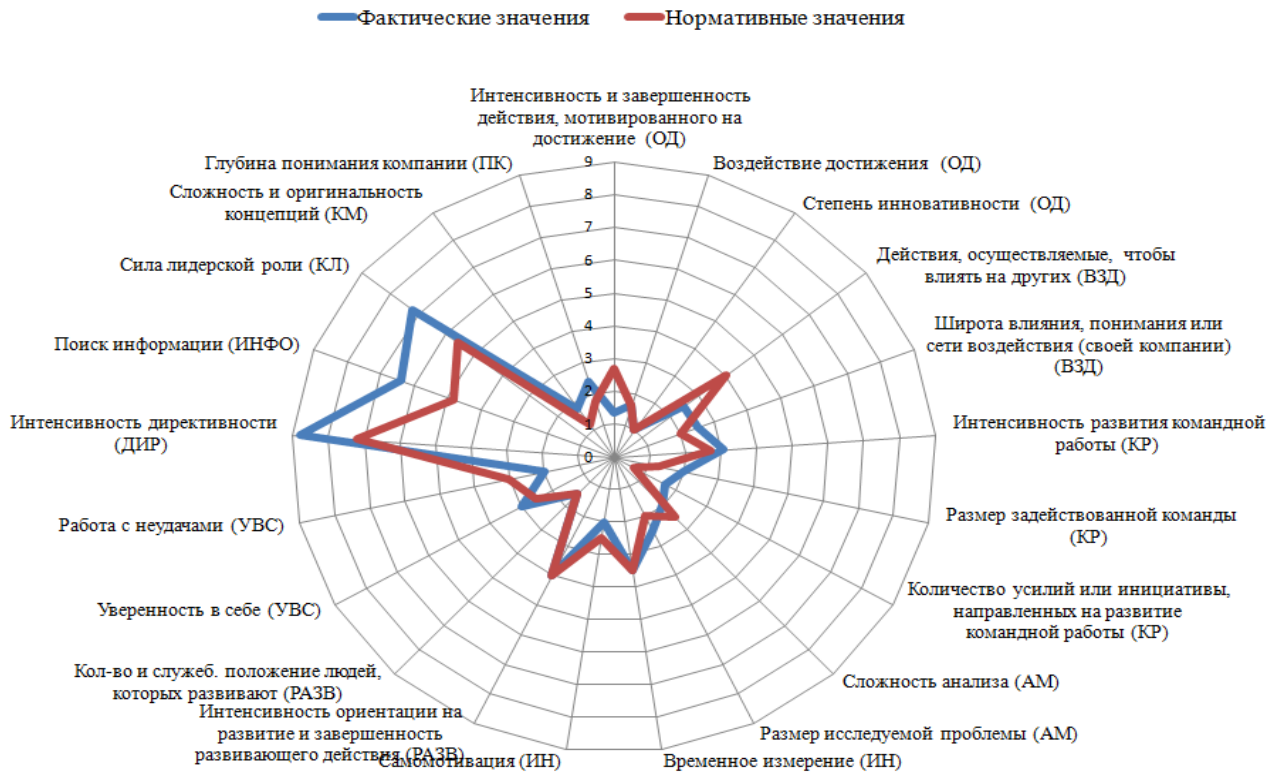


Рис.2.4.1. Компетентностный профиль генерального директора

## Компетентностный профиль I-ого заместителя генерального директора

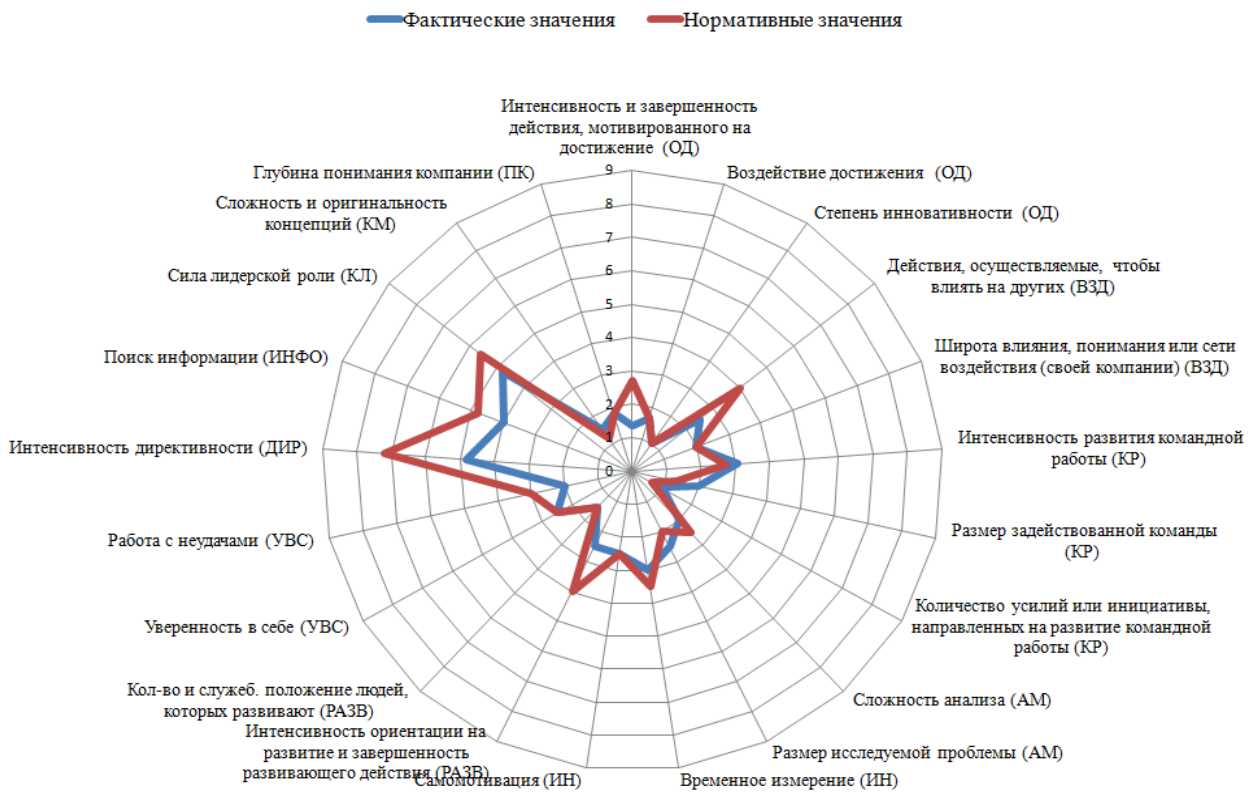


Рис. 2.4.2. Компетентностный профиль I-ого заместителя генерального директора

Рассмотрим компетентностные профили (КП) пяти представителей middle management начальника отдела кадров (Рис.2.4.3), начальника производства (Рис.2.4.4), заместителя генерального директора по коммерции (Рис.2.4.5), мастера (Рис.2.4.6) и главного конструктора (Рис.2.4.7), входящих в КИ предприятия г.Пензы ЗАО «Пензспецавтомаш».

1) *Соответствие Профилю менеджера middle management:*

Графики фактических и нормативных значений начальника отдела кадров, начальника производства, заместителя генерального директора по коммерции, мастера и главного конструктора приблизительно совпадают по форме, что говорит о соответствии с компетентностным профилем менеджера уровня middle management;

2) *Отклонения в положительном направлении:*

- присутствуют значительные отклонения КП начальника отдела кадров во всех факторах поведения, за исключением действий, осуществляемых чтобы влиять на других. Данные показатели говорят о том, что КП начальника отдела кадров более соответствует КП top management, хотя в организации данный сотрудник относится к уровню middle.

- отмечены положительные отклонения КП начальника производства в следующих факторах поведения: интенсивность развития командной работы (3,06) на 1,06 от нормы (2), количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы (0,99) на от 0,29 нормы (0,7). Данные отклонения характеризуют начальника производства, как сотрудника разрешающего конфликты в КИ и самостоятельно делающего больше, чем нужно ежедневно.

- положительные отклонения характерны графику КП заместителя генерального директора по коммерции в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (2,72) на от 0,72 нормы (2), временное измерение (3) на от 0,5 нормы (2,5), поиск информации (4,8) на от 2,4 нормы (2,4). Данные отклонения характеризуют заместителя генерального директора

по коммерции, как сотрудника осуществляющего долгосрочное наставничество или обучение, действующего заблаговременно на срок до 2-х месяцев, самостоятельно проводящего исследования.

- на графике КП мастера прослеживаются положительные отклонения в следующих факторах поведения: сложность и оригинальность концепций (1,5) на от 0,6 нормы (0,9), воздействие достижения (1,65) на от 0,35 нормы (1,3). Данные отклонения характеризуют мастера, как сотрудника упрощающего сложность и воздействующего на всю организацию.

- на графике четко прослеживаются положительные отклонения от нормы КП главного конструктора в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (2,38) на от 0,38 нормы (2), широта влияния, понимания или сети воздействия своей организации (2) на от 0,5 нормы (1,5), количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы (1,32) на от 1,02 нормы (0,3), сложность анализа (2,5) на от 0,5 нормы (2), размер исследуемой проблемы (2,5) на от 1 нормы (1,5), уверенность в себе (2,5) на от 0,5 нормы (2) и поиск информации (4,8) на от 2,4 нормы (2,4). Данные отклонения характеризуют главного конструктора, как сотрудника анализирующего затраты, влияющего на крупное подразделение организации, предпринимающего чрезвычайные усилия в работе КИ, составляющего сложные планы, занимающегося долгосрочным исполнением, проводящего самостоятельно исследования.

### 3) Отклонения в отрицательном направлении:

- отрицательные отклонения характерны графику КП начальника производства в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (1,36) на 0,64 от нормы (2), широта влияния, понимания или сети воздействия своей организации (1) на 0,5 от нормы (1,5), работа с неудачами (2) на 0,5 от нормы (2,5), интенсивность директивности (3,2) на 2,4 от нормы (5,6), сила лидерской роли (3,2) на от 1,6 нормы (4,8). Данные отклонения

характеризуют начальника производства, как сотрудника работающего на тем, чтобы соответствовать стандартам других, руководящего проектной командой, возлагающего на себя ответственность за принятые решения, дающего подробные указания для выполнения работ и информатора.

- на графике четко прослеживаются отрицательные отклонения от нормы КП заместителя генерального директора по коммерции в следующих факторах поведения: широта влияния, понимания или сети воздействия своей организации (1) на 0,5 от нормы (1,5), интенсивность ориентации на развитие и завершенность развивающего действия (2) на 1 от нормы (3). Данные отклонения характеризуют заместителя генерального директора по коммерции, как сотрудника руководящего проектной командой, дающего подробные инструкции и демонстрирующего пример в процессе работы.

- присутствуют значительные отклонения КП мастера в следующих факторах поведения: широта влияния, понимания или сети воздействия своей организации (1) на 0,5 от нормы (1,5), размер исследуемой проблемы (1) на 0,5 от нормы (1,5). Данные отклонения характеризуют мастера, как сотрудника руководящего проектной командой и занимающегося её работой.

- на графике прослеживаются отрицательное отклонение от нормы КП главного конструктора в следующих факторах поведения: временное измерение (1,5) на 1 от нормы (2,5). Данное отклонение характеризует главного конструктора, как сотрудника демонстрирующего настойчивость.

4) Наибольший рост наблюдается по компетенциям - командная работа и сотрудничество, ориентация на достижение, поиск информации:

- интенсивность развития командной работы;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы;

- интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение;
- поиск информации.

Наибольший спад наблюдается по компетенциям – воздействие и оказание влияния:

- широта влияния, понимания или сети воздействия своей организации.



Рис. 2.4.3. .Компетентностный профиль начальника отдела кадров

### Компетентностный профиль начальника производства

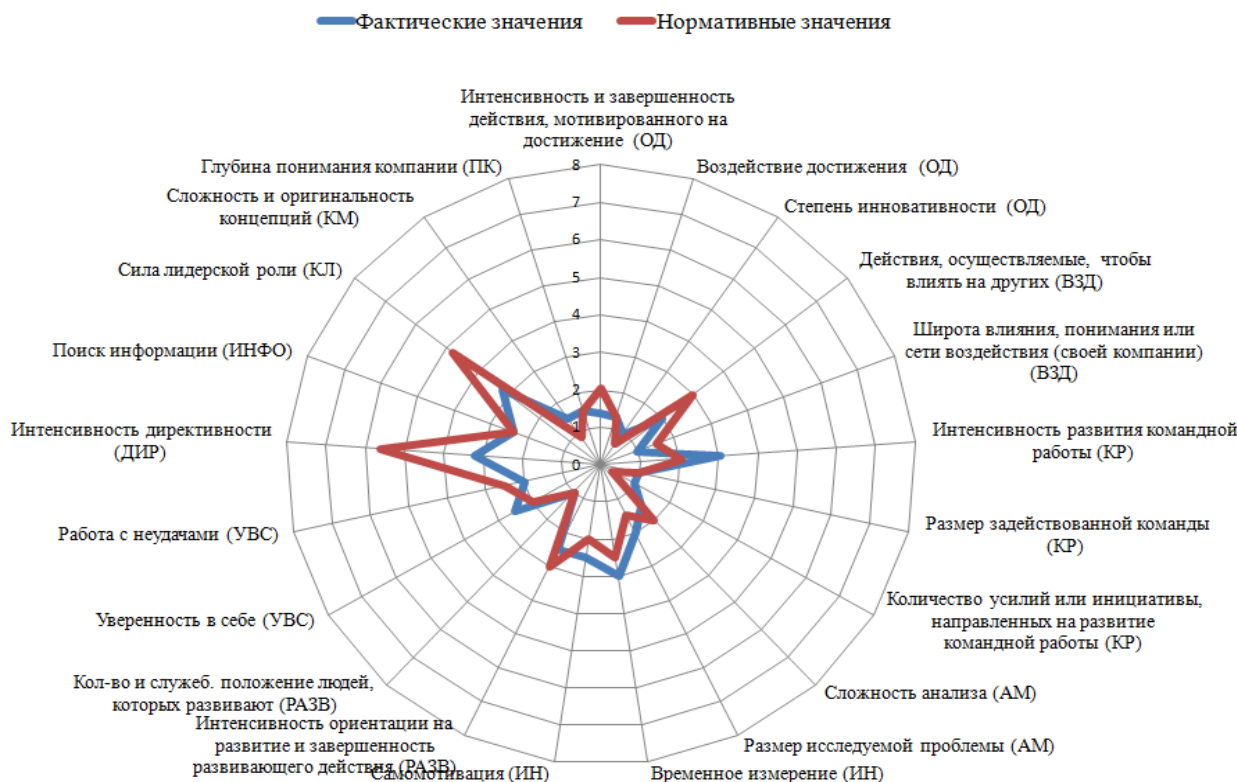


Рис. 2.4.4. Компетентностный профиль начальника производства

### Компетентностный профиль заместителя генерального директора по коммерции

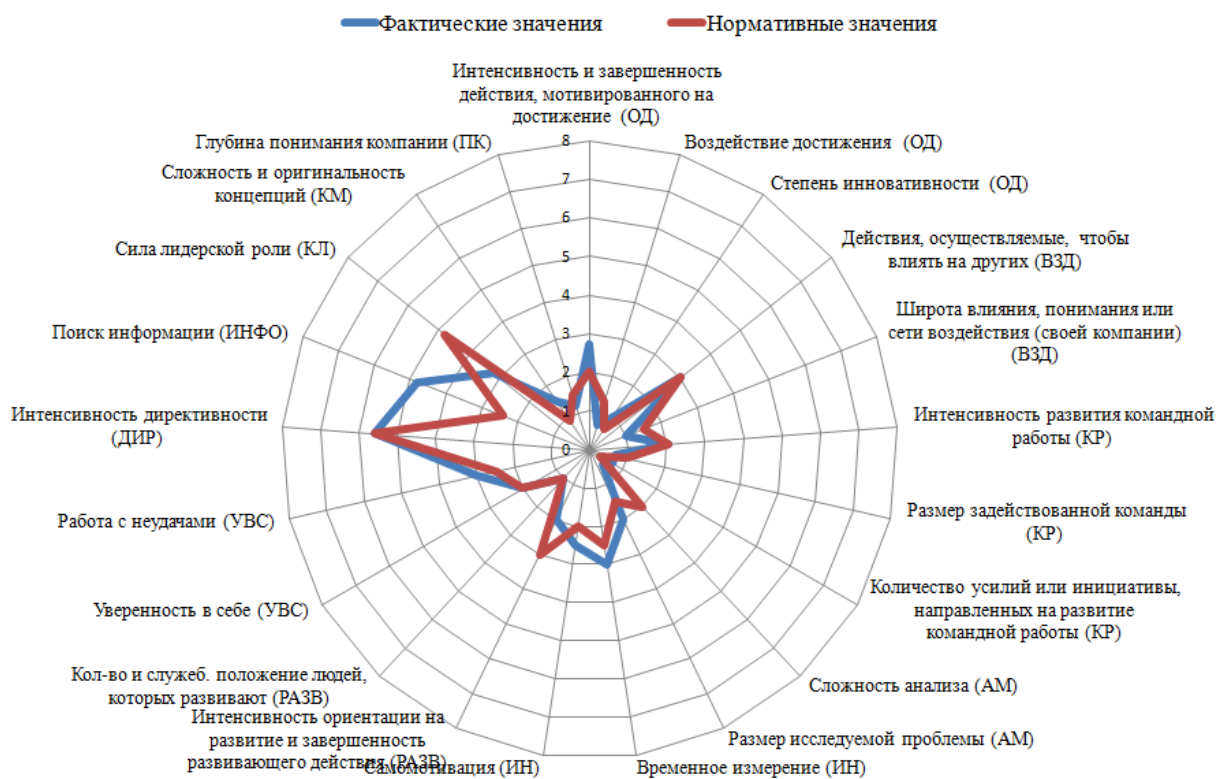


Рис. 2.4.5. Компетентностный профиль заместителя генерального директора по коммерции

### Компетентностный профиль мастера

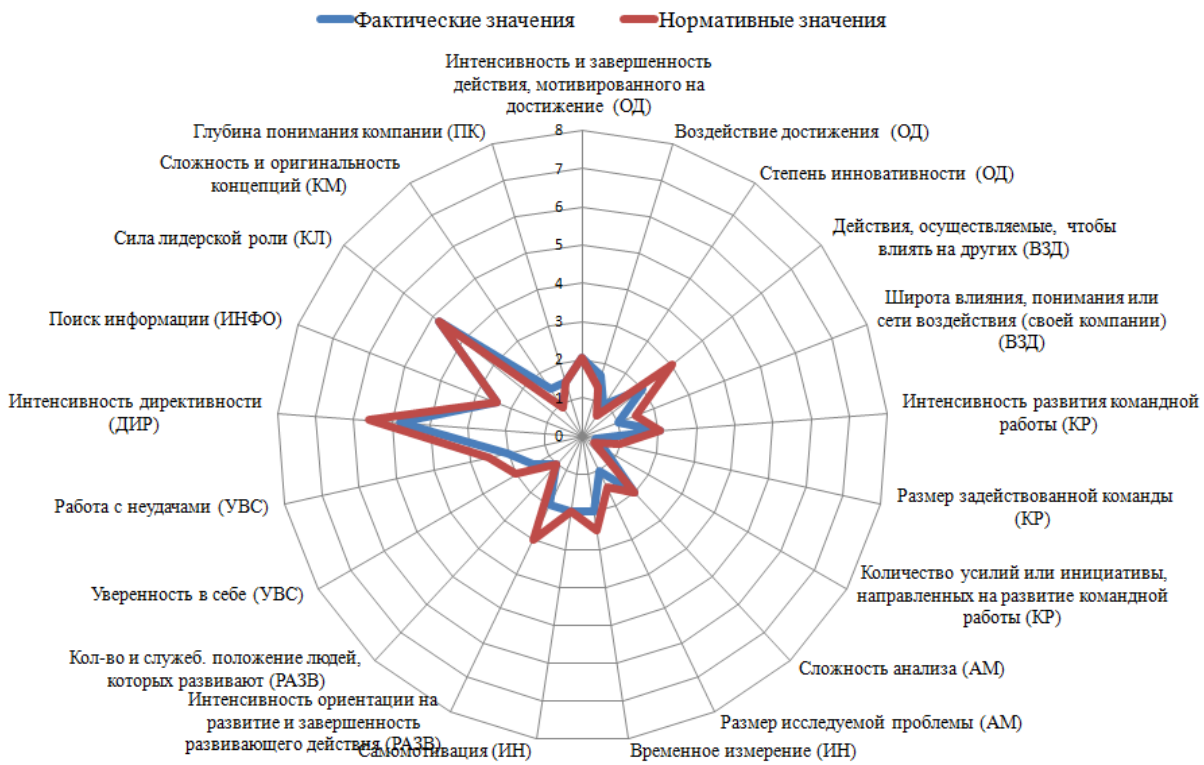


Рис. 2.4.6. Компетентностный профиль мастера

### Компетентностный профиль главного конструктора



Рис. 2.4.7. Компетентностный профиль главного конструктора

Рассмотрим компетентностные профили (КП) двух low management бригадир (Рис. 2.4.8) и начальник участка (Рис.2.4.9) входящих в КИ предприятия г.Пензы ЗАО «Пензспецавтомаш».

*1) Соответствие Профилю менеджера low management:*

Графики фактических и нормативных бригадира, начальник участка и заведующего складом, приблизительно совпадают по форме, что говорит о соответствии с компетентностным профилем менеджера уровня low management;

*2) Отклонения в положительном направлении:*

- присутствуют значительные отклонения КП бригадира в следующих факторах поведения: интенсивность развития командной работы (2,04) на 0,64 от нормы (1,4), размер задействованной команды (0,66) на 0,36 от нормы (0,3), количество усилий и инициативы, направленных на развитие командной работы (0,66) на 0,36 от нормы (0,3), самомотивация (2) на 0,5 от нормы (1,5), интенсивность ориентации на развитие и завершенность развивающего действия (2,5) на 0,5 от нормы (2), количество и служебное положение людей, которых развивает (1,5) на 1 от нормы (0,5), уверенность в себе (2,5) на 1 от нормы (1,5), работа с неудачами (2,5) на 0,5 от нормы (2), интенсивность директивности (4,8) на 2,4 от нормы (2,4), поиск информации (4) на 2,4 от нормы (1,6). Данные отклонения характеризуют бригадира, как сотрудника добивающегося вклада в дело, работающего со специальной группой сотрудников, самостоятельно делающего больше, чем нужно ежедневно, оказывающего поддержку в развитии других сотрудников, имеющего более 6 подчиненных, выражающего уверенность в себе, учащегося на своих ошибках, требующего высококачественного исполнения работы от сотрудников, строящего коммуникацию с окружающими сотрудниками.

- отмечены положительные отклонения КП начальника участка в следующих факторах поведения: воздействие достижения (1,32) на 0,32 от нормы (1), степень инновативности (1,65) на 0,95 от нормы (0,7),



действия осуществляемые, чтобы влиять на других (2,5) на 0,5 от нормы (2), интенсивность развития командной работы (2,4) на 1 от нормы (1,4), размер задействованной команды (0,65) на 0,35 от нормы (0,3), количество усилий и инициативы, направленных на развитие командной работы (1,98) на 1,68 от нормы (0,3), размер исследуемой проблемы интенсивность развития командной работы (1) на 0,7 от нормы (0,3), размер задействованной команды (1) на 0,7 от нормы (0,3), работа с неудачами (3) на 1 от нормы (2), интенсивность директивности (3,2) на 2,4 от нормы (0,8), поиск информации (4) на 2,4 от нормы (1,6), сила лидерской роли (5,6) на 2,4 от нормы (3,2). Данные отклонения характеризуют начальника участка, как сотрудника воздействующего на группу людей более 15 человек, в целях убеждения предпринимающего двухшаговое действие, добивающегося вклада в дело, побуждающий других к дополнительным усилиям, занимающийся текущими проблемами, берущего на себя ответственность за свою работу, дающего подробные указания, заботящегося о КИ.

*3) Отклонения в отрицательном направлении:*

- на графике четко прослеживается отрицательное отклонение от нормы КП бригадира в следующем факторе поведения: действия осуществляемые, чтобы влиять на других (1) на 1 от нормы (2). Данное отклонение характеризует бригадира, как сотрудника владеющего личной властью.

- отклонения КП начальника участка отсутствуют.

Наибольший рост наблюдается по компетенциям - командная работа и сотрудничество, уверенность в себе, директивность и настойчивость, поиск информации:

- интенсивность развития командной работы;
- размер задействованной команды;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы;
- уверенность в себе;

- работа с неудачами;
- интенсивность директивности;
- поиск информации.

Наибольший спад наблюдается по компетенциям – воздействие и оказание влияния:

- действия осуществляемые, чтобы влиять на других.

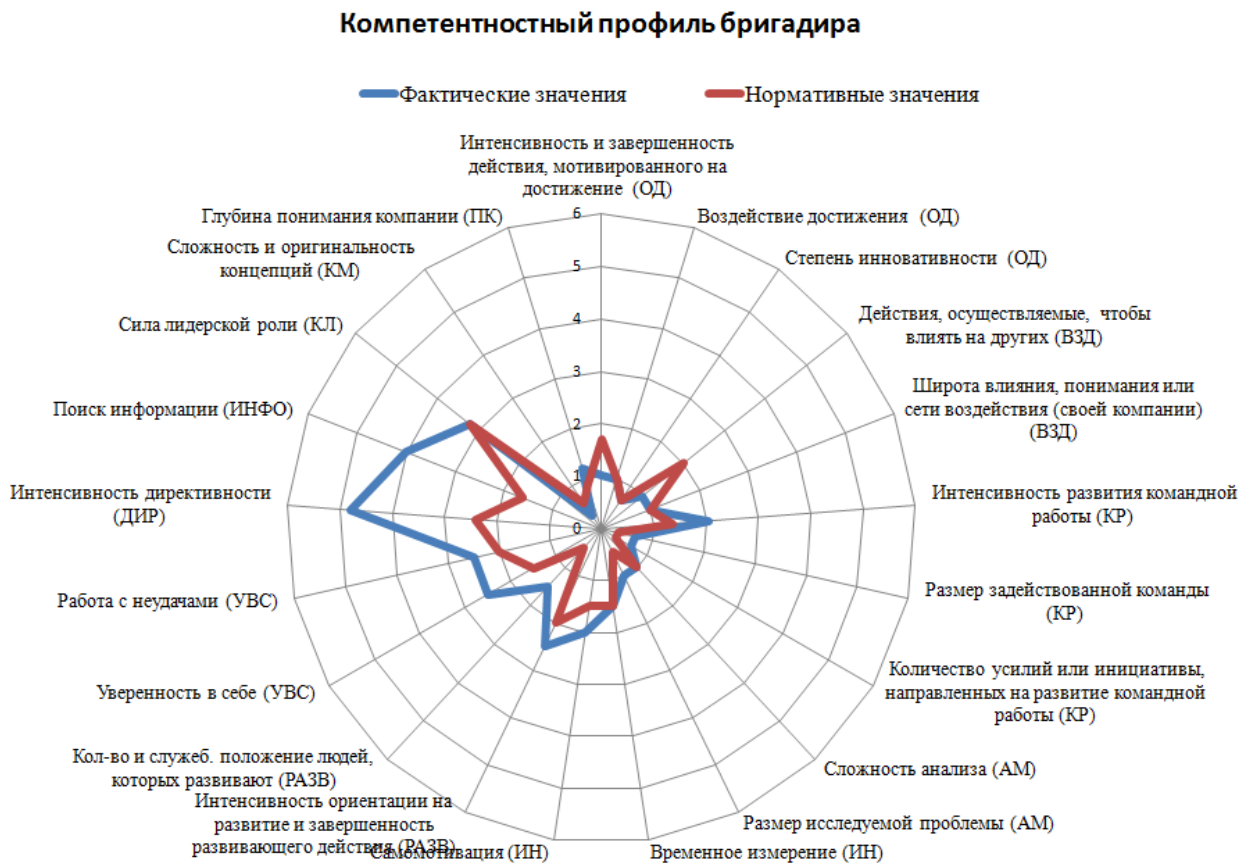


Рис. 2.4.8. .Компетентностный профиль бригадира

## Компетентностный профиль начальника участка

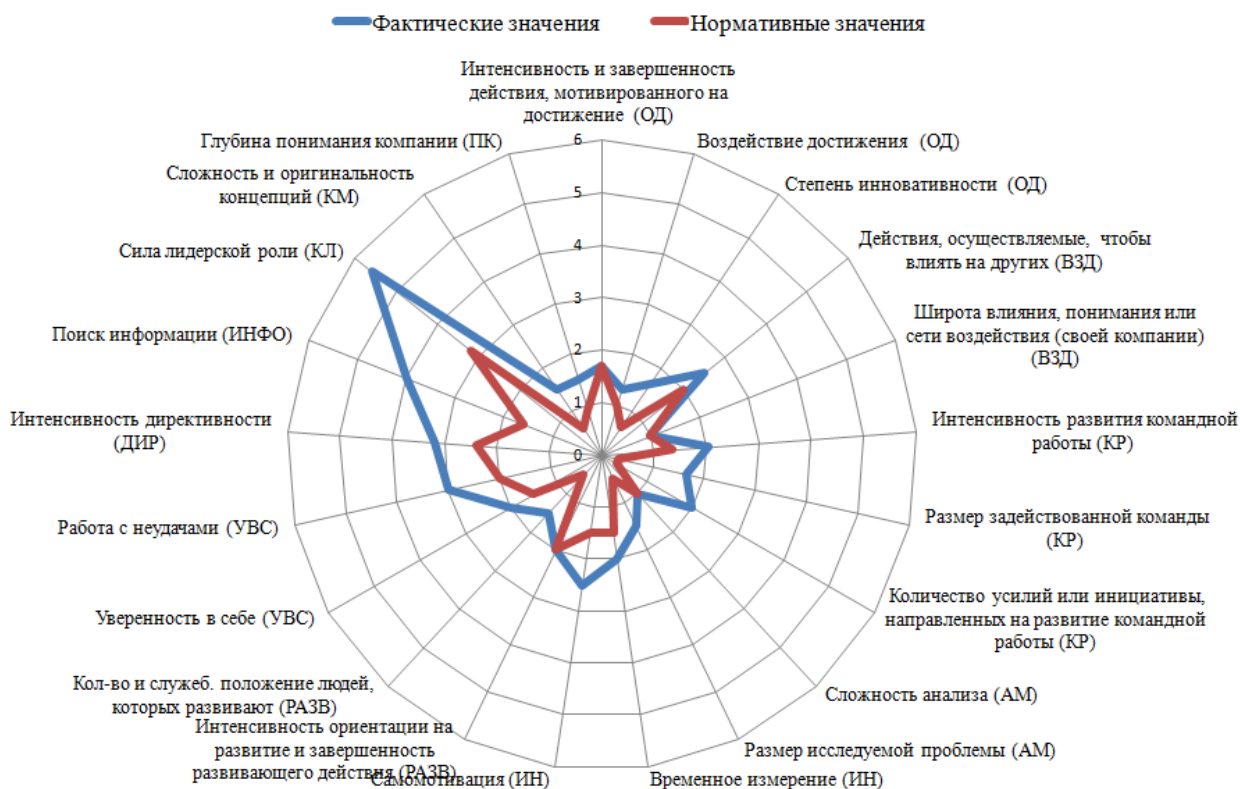


Рис. 2.4.9. Компетентностный профиль начальника участка

Данная оценка является относительной, поскольку: 1) профиль может изменяться; 2) важна динамика развития и выход на итоговый нормативный показатель для каждого уровня управления: low management: 28 баллов, middle management: 44 балла и top management: 58 баллов.

Наибольший рост наблюдается по компетенциям: командная работа и сотрудничество; уверенность в себе; директивность и настойчивость; поиск информации; ориентация на достижение.

Наибольший спад наблюдается по компетенциям: воздействие и оказание влияния; уверенность в себе.

## **Глава 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **3.1. Моделирование компетентностного профиля члена команды изменений**

Понятие «профиль менеджера» или «профиль должности» достаточно ново и мало изучено. На сегодняшний день не существует стандартов в подходах к содержанию и структуре профиля менеджера, поэтому вопрос о четком понимании этого термина остается дискуссионным.

Профиль должности приходит на смену профессиограмме - описанию особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку. Наиболее важной предпосылкой является структурно-функциональный характер организации и логика процесса управления. Точность задания портрета исполнителя (в том числе и наемного менеджера) определяет предполагаемую (будущую) эффективность исполнителя, и, как следствие эффективность организации. Использование профилирования приводит к тому, что организация становится более управляемой и менее подверженной влиянию отдельных факторов при различных ситуациях.

Толковые словари определяют слово «профиль» как «...совокупность специфических черт, характеризующих какую-нибудь сферу деятельности, а также характер производственного или учебного уклона»<sup>44</sup> или «совокупность основных, типичных черт, характеризующих профессию, специальность, хозяйство»<sup>45</sup>. Таким образом, «профиль менеджера» отражает совокупность основных, типичных черт, характеризующих управленческую деятельность вообще или какую-нибудь конкретную позицию и ее характер.

---

<sup>44</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений.- М.: Азбуковник, 1999. 944 с.<http://www.ozhegov.ru/>(дата обращения 16.06.2016).

<sup>45</sup> см. Большой энциклопедический словарь . - 2-е изд. Перераб и доп. - М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. - 1456 с.:ил., с 971

Компетентностный подход к профилированию менеджмента (Р.Бояцис<sup>46</sup>, Р. Бюннер, Лайл и Сайн Спенсеры<sup>47</sup>, Дж. Кочинский<sup>48</sup>, С. Уиддет и С. Холлифорд<sup>49</sup>, И.Б.Дуракова<sup>50</sup>, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, А. Литягин и др.), приходит на смену «качественному подходу» или подходу «знания-умения-навыки». Его преимуществом стало разрешение несоответствия результатов измерения способностей и знаний исполнителей их реальным действиям и успешности в работе и жизни, о чем убедительно написал Дэвид К. МакКлелланд в статье «Testing for Competence Rather Than Intelligence»<sup>51</sup>.

В своей компетентностной модели предлагаем 12 групп основных индивидуальных компетенций менеджеров:

1. Ориентация на достижения;
2. Воздействие и оказание влияния;
3. Командная работа и сотрудничество;
4. Аналитическое мышление;
5. Инициатива;
6. Развитие других;
7. Уверенность в себе;
8. Директивность/ Настойчивость;
9. Поиск информации;
10. Командное лидерство;
11. Концептуальное мышление;
12. Понимание компании и построение отношений.

Согласно П.В. Малиновскому<sup>52</sup>, модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

---

<sup>46</sup> Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. / Пер. с англ.— М.: НИРО, 2008. — 352 с.

<sup>47</sup> Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРО, 2005. - 384 с. - гл.2.

<sup>48</sup> Kochanski J. Competency-based management // Training & development j. - Alexandra, 1997. - Vol. 51, № 10. - P. 41-46.

<sup>49</sup> Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям. – с.2.

<sup>50</sup> Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова и др./ Под. общ. Ред.д-ра экон.наук, проф. И.Б.Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570с. - ISBN 978-5-16-003563-5, с.154-165.

<sup>51</sup> Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРО, 2005. - 384 с. – с.3.

<sup>52</sup> Малиновский П.В. Эволюция кадрового менеджмента (гл.2) // Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.

1) приспособление к сложившейся в организации культуре, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг;

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

Наши исследовательские модели компетенций (Рис.3.1.1., Рис.3.1.2, Рис.3.1.3) учитывают сильные и слабые стороны членов КИ предприятия ЗАО «Пензспецавтомаш».

Компетентностный профиль Члена Команды Изменений top management (Рис.3.1.1.) обладает отличительными особенностями от компетентностного профиля менеджера уровня top management. Более развиты компетенции командной работы и сотрудничества:

- интенсивность развития командной работы;
- размер задействованной команды;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы.

### Компетентностный профиль Члена Команды Изменений top management

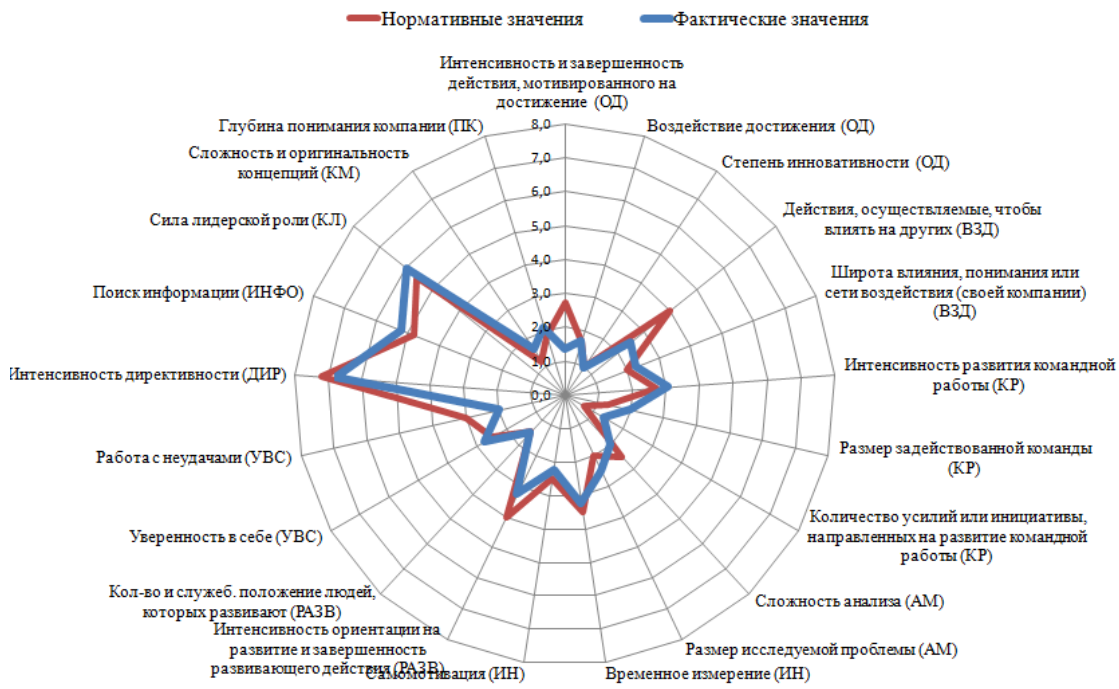


Рис.3.1.1. Компетентностный профиль Члена Команды Изменений top management

### Компетентностный профиль Члена Команды Изменений middle management

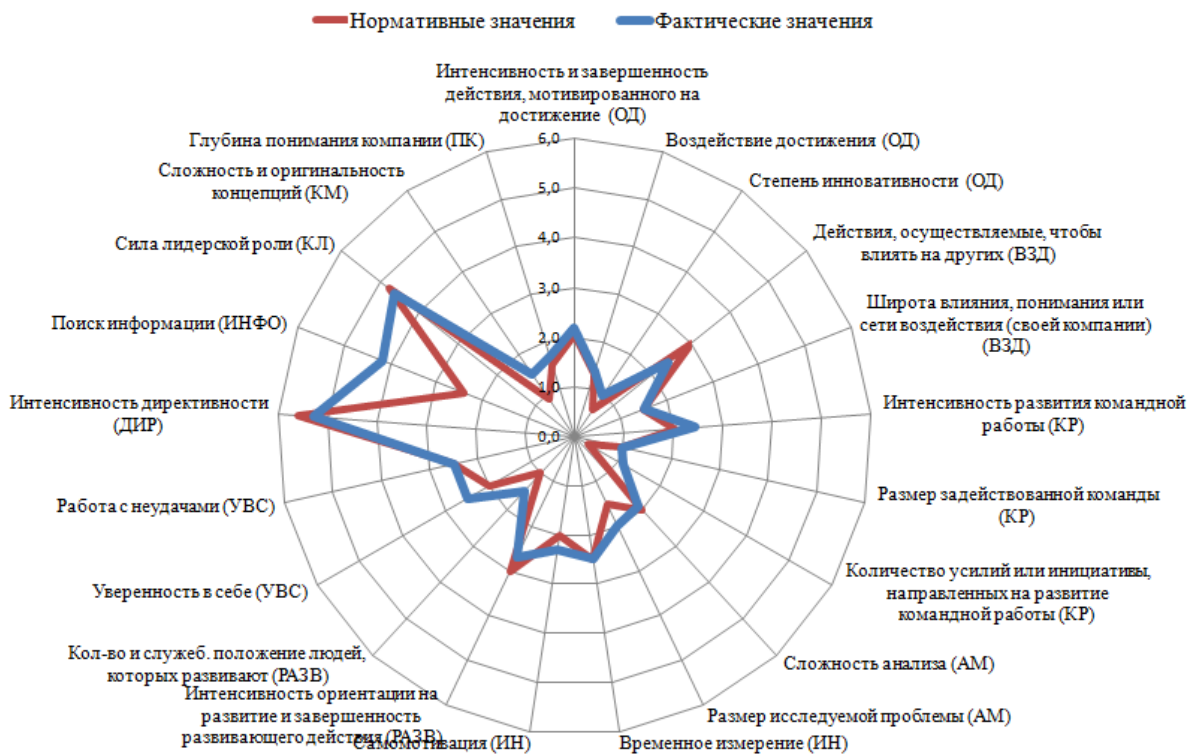


Рис.3.1.2. Компетентностный профиль Члена Команды Изменений middle management

Компетентностный профиль Члена Команды Изменений middle management (Рис.3.1.2.) обладает особенностями в отличие от компетентностного профиля простого представителя middle management. Более развиты компетенции командной работы и сотрудничества, ориентации на достижение, поиска информации участника КИ middle management:

- интенсивность развития командной работы;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы;
- интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение;
- поиск информации.

Менее характерны компетенции воздействия и оказания влияния, это объясняется переориентацией на командную работу, в которой все участники равноправны.



Рис.3.1.3. Компетентностный профиль Члена Команды Изменений low management



Компетентностный профиль Члена Команды Изменений low management (Рис.3.1.3) так же обладает отличительными особенностями от компетентностного профиля рядового представителя low management. Более развиты компетенции командной работы и сотрудничества, уверенности в себе, директивности и настойчивости, поиска информации:

- интенсивность развития командной работы;
- размер задействованной команды;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы;
- уверенность в себе;
- работа с неудачами;
- интенсивность директивности;
- поиск информации.

Наличие таких отличий объясняется спецификой командной работы, направленности на внедрение изменений.

Менее характерны компетенции воздействия и оказания влияния, это объясняется переориентацией на командную работу, в которой все участники равноправны.

Подходы к пониманию компетенций, не позволяют воспроизводить в качестве знания категории мировоззренческого или культурологического плана. Максимум, на что способен компетентностный подход – это описание социального пласта. Культура не может быть описана на языке компетенций<sup>53</sup>. В связи с этим, необходимо дополнить профиль Члена КИ такими составляющими, как: жизненные цели, личные ценности и установки, относительно человека, семьи, работы, организации и государства, а так же персональные проекты и веер карьер.

---

<sup>53</sup> См. Кондратьев Э.В. Противоречия и опасности перехода Высшего образования к компетентностному подходу в подготовке выпускников вузов [Текст]: Управление высшими учебными заведениями в свете реализации приоритетного национального проекта «Образование». Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. г. Пенза 3-5 декабря 2007г. – Пенза, ПГУАС ,2007. – 457с. – с.84-87

Важно отметить, что профиль не является универсальным инструментом – это гибкая система, которая формируется и изменяется под действием каких либо факторов. Основными детерминантами изменения профиля Члена КИ становятся:

- 1) уровень управления, поскольку разные уровни управления решают разные классы задач (как минимум по масштабируемости и качеству: от ведения администрирования по установленным правилам до создания правил);
- 2) стадия развития организации, поскольку разные стадии, а также их переходы затребуют разные наборы компетенций<sup>54</sup>, определяя траекторию эволюционного развития предприятия;
- 3) концепция роли человека в организации, обуславливающая использование различных стилей управления;
- 4) стадия развития карьеры менеджера (предполагает различный набор компетенций на каждом из стадий карьерного роста);

степень конкурентности бизнеса (высоко-конкурентная среда повышает уровень предъявляемых требований к менеджеру).

Предложены модели компетенций Членов Команды изменений уровней top, middle, low management, включившая 21 компетенций, объединенных в 12 кластеров: ориентация на достижения; воздействие и оказание влияния; командная работа и сотрудничество; аналитическое мышление; инициатива; развитие других; уверенность в себе; директивность/ настойчивость; поиск информации; командное лидерство; концептуальное мышление; понимание компании и построение отношений. Несмотря на внешнюю схожесть состава компетенций для всех уровней управления, оценка значимости компетенции повышается с повышением уровня управления (Приложение 8). Наиболее важными компетенциями для Членов КИ относительно обычных менеджеров являются:

- a) для низового уровня: командная работа и сотрудничество, уверенность в себе, директивность и настойчивость, поиск информации.

---

<sup>54</sup> Глазл Ф, Ливехуд Б Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / пер. с нем. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264с.

б) для среднего уровня: командная работа и сотрудничество, ориентация на достижение, поиск информации.

3) для высшего уровня: командная работа и сотрудничество.

### **3.2. Концепция управления изменениями с помощью команды изменений**

Безусловно, КИ обладает огромным потенциалом. Но не следует утверждать, что осуществление функций внедрения изменений КИ всегда и во всем предпочтительнее и эффективнее других форм.

Организация развертывания программы преобразований с помощью КИ дает больший эффект только в тех случаях, когда необходимо:

- привлечь новые источники знаний и опыта;
- достичь сотрудничества, умножающего усилия отдельного работника путем предоставления ему поддержки и стимулов;
- участвовать в обсуждении проблемы всем компетентным и ответственным за нее работникам;
- вырабатывать согласие по спорным вопросам, проблемам, идеям;
- увеличить число приверженцев принимаемого решения за счет предоставления им возможности влиять на него;
- предпринять более широкое творческое обсуждение и решение проблемы, обычно трудно осуществляемое с помощью традиционных средств;
- сбалансировать интересы отдельных лиц или преодолеть их сопротивление необходимым переменам;
- избежать непродуманных действий и изучить возможные последствия реализации обсуждаемых решений;
- обеспечить людей необходимыми ресурсами для более глубокого осмысления проблемы.

Результаты исследований, направленных на выявление преимуществ командной работы перед индивидуальной, позволяют сделать несколько вполне определенных выводов:

*Важнейшая причина использования КИ состоит в возможности провести групповое обсуждение и получить групповое мнение.* Команда Изменений при рассмотрении проблем в состоянии опираться на более широкий опыт, нежели один специалист, высказать большее количество мнений, глубже анализировать факты - «ум хорошо, а два - лучше». Обмен мнениями (устный обмен идеями и возможность задавать перекрестные вопросы, как это происходит на заседаниях КИ) способствует уяснению проблем и возникновению новых идей, что является необходимым в тех случаях, когда дело касается разработки общего курса.

*Команда полезна для передачи информации.* Все лица, работающие над общей проблемой или проектом, могут познакомиться с ними, одновременно выслушивают решения и получают инструкции, имея возможность уточнить для себя их детали. Благодаря этому экономится много времени, а устная речь помогает лучше достичь желаемой цели, чем чтение самым тщательным образом написанной докладной записки.

*Команда способствует координации деятельности.* Она особенно хороша для соединения специалистов с генералистами при исследовании межподразделенческих проблем.

Создание эффективной команды изменений - это уникальная возможность сформировать отношения, полные доверия, повысить уверенность, преодолеть страхи, принять новые вызовы, укрепить связи в организации.

Эффективную команду изменений можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде изменений. Прежде всего, это нацеленность всей команды на результативность своих действий в сфере изменений, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Согласно мнению американского социального психолога Дугласа Мак-Грегора, рассматривавшего качественные характеристики эффективности функционирования команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой: неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены слушают друг друга; присутствует обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все; люди выражают как свои идеи, так и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Одним из способов усовершенствования системы управления в организации является создание команды изменений, одновременно снижается уровень и распространенность сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации.

Чаще всего, командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности. Мнения специалистов о количестве человек в составе команды расходятся. Одни считают, что количество человек в команде должно быть 5–7, другие – 15–20. Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

По нашему мнению, самым приемлемым количеством человек в команде изменений может быть 7–10 сотрудников, так как показывает практика, 15–20 человек это уже не команда, а «толпа». Но это все носит субъективный характер, поэтому утверждать, сколько человек в команде должно быть не стоит. Все зависит от конкретной ситуации, от размеров организации, от конкретных целей и желаемых результатов.

Считая, что команда изменений – это ресурс, а ресурсы имеют свойство заканчиваться, то этом случае нужно затрачивать усилия и средства для

поддержания данного ресурса. Команда изменений, безусловно, является ресурсом для перехода организации на новый уровень развития.

Суть команды изменений заключается в общем для всех ее членов обязательстве, которое требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды – ее миссии. Предназначением (миссией) команды изменений является культурное и социально-технологическое лидерство, которое воплощается в жизнь с помощью реализации быстро принятой качественной и осмысленной идеи в действие.

Существует отличие целей команды изменений от ее миссии: цели позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

На самом деле, команда станет командой только тогда, когда каждый из ее членов будет смотреть вперед, не забывая при этом оглядываться на своих коллег. Команда остается командой только из-за того, что у членов команды есть что-то «общее». Поэтому при формировании команды изменений необходимо учитывать личные составляющие, так как она должна «бороться» с сопротивлениями, а для этого внутри команды необходимо присутствие идеального сочетания «личностей». Поэтому немало важно выявить социально-психологические типы людей, это может значительно облегчить саму подготовку к изменениям. Оценить деловые, индивидуально психологические и психофизические качества.

Создание команды – это определенный процесс, состоящий из нескольких этапов. Принцип формирования различного рода команд един для всех за некоторыми исключениями. Эти исключения зависят от целей создания той или иной команды, и всегда имеет место принцип «индивидуальности», т.е. добавление или исключение элементов, характерных для конкретной команды. Поэтому, описывая модель запуска изменений в организации, опираться будем на общие принципы создания команды и проектного менеджмента. Чтобы правильно организовать изменения в организации с помощью команды изменений, их создание должно пройти шесть стадий (Рис 3.2.1) .

Рассмотрев предложенные стадии, можно заметить, что они в достаточной мере описывают процесс формирования команды, от подготовки до дальнейшей

поддержки. Но, все равно, процесс создания команды должен быть индивидуальным для каждой отдельно взятой организации, тем более для каждой отдельно взятой цели. Нельзя предугадать все моменты, все нюансы, имеющиеся в той или иной организации.

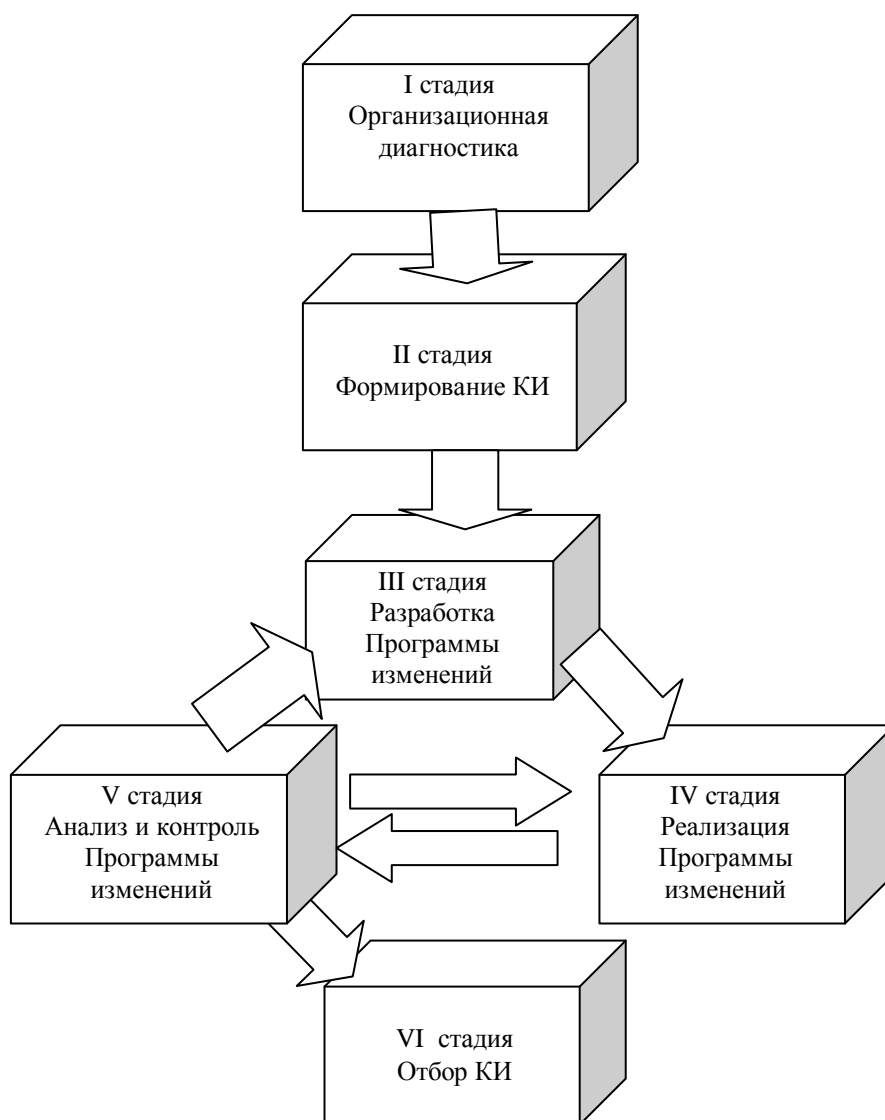


Рис.3.2.1. Модель развертывания программы преобразований с помощью команды изменений

Форма работы команды изменений выбирается в соответствии с характерной данной стадии структурной традицией, однако, впоследствии, изменяется в соответствии со структурными требованиями перспективной стадии.

В последние годы интерес российского бизнеса к улучшению организации производства заметно увеличился. Судя по открытым источникам, ряд крупных

компаний в течение нескольких лет ведет работу по построению своих производственных систем.<sup>55</sup>

Основной задачей повышения эффективности производственной системы предприятия является построение и развитие такой производственной системы, которая будет функционировать с максимальной отдачей, то есть с оптимальным соотношением полезного времени к общему времени выполнению заказа.<sup>56</sup>

Развитие производственной системы является комплексной и системной работой. Данная тема исследования базируется на использовании метода внедрения команды изменений с целью повышения эффективности производственной системы предприятия, поэтому необходимо провести анализ текущего состояния деятельности КИ ЗАО «Пензаспецавтомаш» и выявить слабые места. КИ предприятия состоит из 9 сотрудников разных подразделений и уровня менеджмента (Приложение 3).

Основная продукция анализируемого предприятия — это различные резервуары для нефтепродуктов и СУГ, мобильные топливозаправочные станции Venza, мобильные электронасосные блоки Venza для раздачи и заправки топливом, оборудование и запасные части для бензовозов, АТЗ, АЗС и нефтебаз. Работа в КИ позволяет использовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех, кто участвует в проекте. Команда изменений дает возможность работать сообща, действуя при этом гибко и эффективно. Именно поэтому для достижения успеха следует разобраться, как подобрать хорошую команду и как правильно организовать её работу.

Организационная диагностика является I этапом в развертывании программы преобразований с помощью КИ. На предприятии ЗАО «Пензаспецавтомаш», по мнению 89% членов КИ (Приложение 4), до внедрения изменений были определены основные организационные проблемы, суть самых важных из них состояла в:

---

<sup>55</sup> Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских предприятиях: оценка влияния, масштабы применимости и содержание госполитики // Российский журнал менеджмента. – №4. URL: [www.hse.ru/data/294/854/1235/Kononova.doc](http://www.hse.ru/data/294/854/1235/Kononova.doc). (дата обращения 16.06.2016).

<sup>56</sup> Развитие производственных систем. Программа. – ОРГанизация ПРОрывного Менеджмента (ОРГПРОМ) URL: [http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie\\_proizvodstvennyh\\_sistem.html](http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie_proizvodstvennyh_sistem.html) (дата обращения 16.06.2016).



- низкой производительности труда вследствие больших потерь в каждом бизнес-процессе;
- увеличении объемов производства;
- нормализации производственного процесса;
- большой загруженности и нехватке времени.

II этап Отбор КИ. Большинство членов команды изменений считает, что именно они оказались в КИ потому что, являлись одними из инициаторов внедрения Лин-культуры в организации и поверили в реальность действий этой команды.

На III этапе - формирование КИ. У членов команды появляется понимание результата, который преследует создание КИ:

- применение каждым сотрудником Лин-инструментов на рабочем месте;
- выявление потерь каждым сотрудником самостоятельно и их устранение;
- снижение сроков выпуска продукции;
- повышение культуры в организации;
- увеличение производительности на рабочих местах;
- слаженная и организованная работа.

При формировании команды изменений ЗАО «Пензспецавтомаш» проводились следующие мероприятия:

- обучающие семинары по Лин-технологиям;
- деловые игры;
- совещания по формированию КИ;
- внедрение методов и инструментов уменьшения потерь, времени и т.д.;
- командообразующие тренинги.

Анализируя сильные и слабые стороны КИ её члены отметили, что цели достигаются, атмосфера в КИ дружественная и теплая. Некоторые члены команды затруднились ответить, ценит ли каждый участник КИ принадлежность к ней и присутствует ли взаимное доверие и уважение – это объясняется психологическим сопротивлением к изменениям.

Анализ IV этапа - разработка программы изменений, дал четкое представление об организации коммуникаций в данном процессе. 89% команды считают, что любая задача в команде обсуждается до тех пор, пока не будет сформулирована таким

образом, чтобы каждый из участников мог увидеть свою роль в ее выполнении. Вся КИ утверждает, что часто и почти всегда атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений, дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.

На этапе реализации программы изменений применяются следующие виды активностей: планерки, обходы, решение проблем, и реже заседания и проектная работа. По мнению большинства членов КИ каждый из них приносит пользу в следующих аспектах:

- «Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам»;
- «Я быстро ориентируюсь в ситуации и стремлюсь находить и использовать все новые возможности и ресурсы»;
- «Я способен быстро мобилизоваться и мне нравится интенсивная работа».

В командной работе большинству характерно:

- «Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства»;
- «Я не стесняюсь оспаривать мнения окружающих и оставаться в меньшинстве»;
- «Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо»;
- «Я заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег».

Установлено, что участники КИ стремятся к хорошим результатам, доводя их до совершенства, стараются быть мобильными, используя все возможные ресурсы, заинтересованы в налаживании коммуникаций внутри КИ. Каждый высказывает своё мнение и оспаривает иные, на праве конструктивного диалога.

Совещания КИ имеют целесообразную длительность (89% респондентов), конкретные цели всегда определяются четко (89%), все инициативы и идеи фиксируются и получают поддержку (100%).

VI этап анализа и контроля программы изменений, осуществляется по средствам оценки результатов:

- изменение затрачиваемого времени на бизнес-процесс и т.д.
- увеличение производительности и эффективности;
- увеличение количества предложений по улучшениям;
- увеличение количества внедренных предложений;
- увеличение количества сотрудников вовлеченных в улучшения;
- уменьшение времени на изготовление изделий;
- увеличение материального благосостояния производства.

Выявлено, что развертывание программы преобразований с помощью КИ на предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш» производилась поэтапно. На I этапе «Организационная диагностика» были определены основные организационные проблемы и их суть. На II этапе «Отбор КИ» в команде оказались сотрудники, которые являлись одними из инициаторов внедрения Лин-культуры в организации и поверили в реальность действий КИ. «Формирование КИ» характеризовалось появлением понимания результата КИ у членов команды. IV этап – «Разработка программы изменений», дал четкое представление об организации коммуникаций в данном процессе, в т.ч. атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений, дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом. На этапе реализации программы изменений применяются следующие виды активностей: планерки, обходы, решение проблем. Участники КИ стремятся к хорошим результатам, доводя их до совершенства, стараются быть мобильными, используя все возможные ресурсы, заинтересованы в налаживании коммуникаций внутри КИ. На VI этапе «Анализ и контроль программы изменений» у членов КИ присутствует четкое понимание средств оценки результатов.

### **2.3. Анализ лин-культуры (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»)**

Систематическое выявление и устранение потерь, настройка производственных процессов в зависимости от потребности клиента и стремление к безупречности во всем - основные тезисы ЛИН-философии.

Бережливое производство или ЛИН-подход (Lean production) – это стройная философия организации и ведения бизнеса, вбирающая в себя такие аспекты деятельности компании, как:

- стратегическое развитие;
- организационная культура;
- управление маркетингом;
- система планирования;
- организация производства;
- кадровый менеджмент.

Бережливое производство невозможно без бережливой (лин-культуры). Главое в Лин-культуре - человеческий фактор, коллективная работа. Существенную поддержку этому оказывает эмоциональный интеллект (EQ) работников, который увеличивают методом коучинга. Лин-культуре соответствует и определенная корпоративная культура.

ЛИН-подход возник, как попытка решить проблемы, присущие большинству компаний, созданных во второй половине XX века. Компаний, построенных по принципу массового производства, но вынужденных существовать в современных условиях высокой конкуренции. Вынужденных производить широкий ассортимент продукции и подстраиваться под постоянно меняющиеся требования потребителя. При этом вся производственная система, система планирования, система менеджмента выстроены под производство крупных партий однотипной продукции. В такой системе все стараются быть очень эффективными в своей области:

- Продажи – продают больше, чем производится, и часто дешевле, чем это стоило произвести;
- Инженеры – создают продукт, который невозможно произвести на оборудовании, или который не соответствует запросам потребителей;
- Снабжение – ищет «дешевых» поставщиков и закупает больше, поскольку так дешевле, и создает запасы, которые ведут к дефектам и отходам;
- Отдел Качества – занимается выявлением дефектов;

- Производство – пытается выполнить план с постоянно меняющимися приоритетами, стремясь загрузить оборудование на полную мощность;
- Отдел Кадров – старается нанять на работу «дешевых» сотрудников с навыками людей, которые «вчера» уволились, и создать наиболее экономную систему оценки работы и премирования;
- Руководство – составляет стратегические планы, как получить максимальную прибыль и строго контролирует расходы.

Проводя исследование лин-культуры ЗАО «Пензспецавтомаш» по методике Али-Риза Йонель (Приложение 5), мы опросили членов Команды изменений о состоянии лин-культуры текущего состояния организации и до формирования КИ в следующих аспектах: люди, планирование, процессы и результативность. Руководствуясь результатами анкетирования (Приложение 6), можно отметить следующие особенности.

Члены КИ отмечают, что вся организация движется к изменениям (3,5-3,7 степень соответствия утверждению из возможных 4 степеней), в то время как до внедрения КИ организация испытывала сильный страх изменений (1-2) (Таб.2.3.1., Таб.2.3.2., Таб.2.3.3).

Таблица.2.3.1. Оценка лин-культуры,(параметр – люди) top management

Люди по оценке top management		
	1	
Сильный страх изменений	3,5	Вся организация движется к изменениям
	1,5	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	2,5	
	2	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	2,5	
	1,5	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	1,5	
	1	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	1,5	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
	1	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	3	
	2	
Нет ощущения неотложности	2,5	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	1	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	1	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3	
	2,5	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,5	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	1,5	
Нет отчетности по процессам и проектам	2	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Таблица.2.3.2. Оценка лин-культуры ,(параметр – люди) middle management

Люди по оценке middle management		
	1,4	
Сильный страх изменений	3,2	Вся организация движется к изменениям
	1,6	
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	2,4	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
	0,8	
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	3,2	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
	1,4	
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	2,8	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
	1	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	2,6	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
	2,4	
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	3	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
	2,8	
Нет ощущения неотложности	2,8	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	3,2	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	1,2	
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3,4	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
	2,2	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,6	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	1,8	
Нет отчетности по процессам и проектам	2,8	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Люди боялись потерять работу из-за применения Лин (1,5-2,3), мнение изменилось после внедрения КИ, появилась сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места (2,4-3,7). Особенно уверенно стали себя чувствовать сотрудники организации, по мнению членов КИ low management (3,7).

Таблица.2.3.3. Оценка лин-культуры,(параметр – люди) low management

Люди по оценке low management		
	2	
Сильный страх изменений	3,7	Вся организация движется к изменениям
	2,3	
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	3,7	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
	3,3	
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	4	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
	2	
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	2,7	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
	0,7	
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	2	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
	2	
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	3	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
	2	
Нет ощущения неотложности	2,7	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
	3	
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	3,7	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
	2,7	
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	3	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
	2,3	
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	3,3	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
	2,7	
Нет отчетности по процессам и проектам	4	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

Кардинально изменилось понимание и восприятие Лин-культуры и изменений в целом. До внедрения КИ присутствовало:

- сильное сопротивление линей руководителей и персонала (0,8-3,3);
- сильное сопротивление руководителей среднего звена (1,4-2);
- менеджеры считали применение Лин дополнительной работой (0,7-1);

- высшее руководство требовало быстрых финансовых результатов (1-3,2);
- не было ощущения неотложности (2-2,8);
- руководители не участвовали в действиях по улучшениям (1-3,2);
- «тушение пожаров» - основной способ функционирования (1-2,7);
- не было общей нацеленности организации на стратегические задачи (2,2-2,5);
- не было отчетности по процессам и проектам (1,5-2,7).

Текущее состояние организации, в которой существует КИ, характеризуется следующим:

- сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала (2,5-4);
- сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена (1,5-2,8);
- менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин (1,5-2,6);
- высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры (3);
- сильное ощущение неотложности на всех уровнях (2,5-2,8);
- руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям (3,7-4);
- системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом (3-3,4);
- нацеленность всей организации на стратегические задачи (3,3-3,6);
- полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам (2-4).

Проанализировав состояние Лин-культуры относительно персонала организации, можно утверждать, что внедрение КИ привнесло всецело в организацию изменение процессов работы, взаимодействия, развития персонала. Отметим, что до внедрения КИ уже присутствовала сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала, что объясняет формирование КИ. Текущее состояние сильного лидерства и поддержки со стороны руководителей среднего звена существует на низком уровне, так же у персонала только начинает формироваться ощущение неотложности.

Таблица.2.3.4. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) top management

Планирование по оценке top management		
	2	
К Лин относятся к сезонной моде	4	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	3,5	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	4	Лин
	3	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	3	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	4	

Таблица.2.3.5. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) middle management

Планирование по оценке middle management		
	1,6	
К Лин относятся к сезонной моде	3,6	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	2,8	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	4	Лин
	2,2	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	2,4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	2,4	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	2,8	

Планирование до внедрения КИ члены КИ оценивают как сезонную моду (1,6-2), высшее руководство относительно не поддерживало план реализации Лин (2,8-3,5), были неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса (1,3-3), так же было неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес (1,3-3).

Таблица.2.3.6. Оценка лин-культуры,(параметр – планирование) low management

Планирование по оценке low management		
	1,7	
К Лин относятся к сезонной моде	2,7	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
	3	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	3,7	Лин
	1,3	
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	2,7	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	1,3	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	3	

Текущее состояние организации КИ характеризует как, Лин считается стратегическим бизнес-подходом (2,7-4), высшее руководство полностью вовлечено в план реализации Лин (3,7-4), известны все реальные определяющие факторы бизнеса (2,4-4) и показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес (2,8-4) (Таб.2.3.4., Таб.2.3.5., Таб.2.3.6).

Выявлено, что после внедрения в организации КИ планирование приобрело четкость, понятность и массовость. Определены стратегическое направление Лин, определяющие факторы бизнеса при полном вовлечении руководства в план реализации Лин.



Таблица.2.3.7. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) top management

Процессы по оценке top management		
Методы Лин совсем не применяются	1	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
	3	
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	1,5	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
	2,5	
Действия и контрмеры не выполняются	1,5	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
	2	
Стандартизированная работа отсутствует	1	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события
	2	

Таблица.2.3.8. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) middle management

Процессы по оценке low management		
Методы Лин совсем не применяются	2	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
	3,3	
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	2	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
	2,7	
Действия и контрмеры не выполняются	1,7	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
	2,3	
Стандартизированная работа отсутствует	2	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события
	2,3	

Таблица.2.3.9. Оценка лин-культуры,(параметр – процессы) low management

Процессы по оценке middle management		
Методы Лин совсем не применяются	1,8	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
	3,2	
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	2,2	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
	2,8	
Действия и контрмеры не выполняются	2,4	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
	3	
Стандартизированная работа отсутствует	1,8	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события
	2,8	

Процессы оценки существовали в организации до внедрения КИ на очень низком уровне. Методы Лин не применялись (1-2), не было ясного представления о текущем и будущем состоянии (1,5-2,2), действия и контрмеры не выполнялись (1-2,4), стандартизация работ отсутствовала (1-2) (Таб.2.3.7., Таб.2.3.8., Таб.2.3.9).

Текущее состояние оценивается членами КИ:

- все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются (3-3,2);
- присутствует ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними (2,5-2,8);
- почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше (2-3);
- все операции стандартизированы (2-2,8).

С внедрением КИ процессы в организации упорядочились, определились внедряемые методы Лин, появились четкие представления о текущем и будущем состоянии, произошла стандартизация операций.

Преобразования после внедрения КИ так же отразились и на результативности. Текущее состояние организации характеризуется сохранением и непрерывным совершенствованием всех Лин-изменений (2,5-3), отслеживанием параметров, реализацией улучшений на основе анализа несоответствий (2-3,7) (Таб.2.3.10., Таб.2.3.11., Таб.2.3.12).

Проанализировав состояние Лин-культуры относительно персонала организации, планирования, процессов и результативности можно утверждать, что внедрение КИ привнесло в организацию

Таблица.2.3.10. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) top management

Результативность по оценке top management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	1,5	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	2,5	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	1,5	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	2	

Таблица.2.3.11. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) middle management

Результативность по оценке middle management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	1,8	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	3,2	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	2	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	3,2	

Таблица.2.3.12. Оценка лин-культуры,(параметр – результативность) low management

Результативность по оценке low management		
Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	2	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
	3	
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	2	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	3,7	

- изменение процессов работы, взаимодействия, развития персонала;
- планирование приобрело четкость, понятность и массовость;

- упорядочение процессов в организации, определение внедряемых методов Лин, появление четких представлений о текущем и будущем состоянии, стандартизацию операций.
- результативность, отражающуюся в сохранении и непрерывном совершенствовании всех Лин-изменений.

#### **2.4. Анализ компетентностного профиля члена команды изменений (на примере ЗАО «Пензспецавтомаш»)**

Цель создания моделей управленческих компетенций в практике управления персоналом – определение управленческого потенциала субъектов управленческого труда: реальных (уже занимающих управленческие должности) и потенциальных (зачисленных по разным основаниям в управленческий кадровый резерв).

Управленческие компетенции представляют собой систему «условных единиц», в которых измеряется управленческий потенциал и управленческая деятельность, так как в отличие от других интеллектуально насыщенных видов труда, для управленческого труда отсутствуют процедурные стандарты (как, например, в медицине или в образовании) и однозначные единицы оценки результата (как в продажах или маркетинге). Модель управленческих компетенций, вне зависимости от того, в соответствии с какими целями и задачами она сформирована, является моделью представлений об управленческой деятельности, с которыми связаны накопленные практикой пожелания и надежды, опасения, стереотипы, опыт успеха, представления о достойном труде и достойной жизни.

В этой модели отражаются ожидания социально-экономической системы относительно содержания потенциала персонала – кадрового и трудового<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup>Кудрявцева Елена Игоревна. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Кудрявцева Елена Игоревна; [Место защиты: Государственный университет управления]. - Москва, 2016. - 473 с.

Оценка профессиональной компетентности, которая может рассматриваться и как отдельный критерий, и как часть профиля менеджера, осуществляется на основании компетентностного профиля менеджера. В Приложении 8 приведена оценка профессиональной компетентности членов команды изменений, включающий 2 представителей top management, 5 middle management, 2 low management, которые были оценены по модели компетентностного профиля Кондратьева Э.В.(см. Приложение 7).

Рассмотрим компетентностные профили (КП) двух представителей top management генерального директора (Рис.2.4.1) и I-ого заместителя генерального директора (Рис.2.4.2), входящих в КИ предприятия г.Пензы ЗАО «Пензспецавтомаш».

5) *Соответствие Профилю менеджера top management:*

Графики фактических и нормативных значений генерального директора и I-ого заместителя генерального директора приблизительно совпадают по форме, что говорит о соответствии с компетентностным профилем менеджера уровня top management;

6) *Отклонения в положительном направлении:*

- присутствуют значительные отклонения КП генерального директора в следующих факторах поведения: поиск информации (6,4) на от 1,6 нормы(4,8), интенсивность директивности (8,8) на от 1,6 нормы (7,2), уверенность в себе (3) на от 0,5 нормы (2,5), сила лидерской роли (7,2) на от 1,6 нормы (5,6) , интенсивность развития командной работы (3,06) на от 0,36 нормы (2,7), размер задействованной команды (1,98) на от 0,68 нормы (1,3), количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы (1,65) на от 0,95 нормы (0,7). Данные отклонения характеризуют генерального директора, как руководителя крупной фирмы целиком, доносящего видение организации до КИ, создающим коммуникацию между работниками в организации, применяющего в полной степени должностные полномочия, имеющего самоуверенные позиции, решающего конфликтные ситуации в КИ, организатора совещаний КИ.

- отмечены положительные отклонения КП I-ого заместителя генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность развития командной работы (3,06) на от 0,36 нормы (2,7), размер задействованной команды (1,98) на от 0,68 нормы (1,3), размер исследуемой проблемы (2,5) на от 0,5 нормы (2). Данные отклонения характеризуют I-ого заместителя генерального директора, как руководителя крупной фирмы целиком, создающим коммуникацию между работниками в организации, занимающегося долгосрочным исполнением.

7) *Отклонения в отрицательном направлении:*

- на графике четко прослеживаются отрицательные отклонения от нормы КП генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (1,36) на от 1,34 нормы (2,7), действия осуществляемые, чтобы влиять на других (2,5) на от 1,5 нормы (4), работа с неудачами (2) на от 1 нормы (3). Данные отклонения характеризуют генерального директора, как работающего над соответствием стандартам, принимающего в целях убеждения двухшаговое действие, возлагающего на себя ответственность за принятые решения.

- присутствуют значительные отклонения КП I-ого заместителя генерального директора в следующих факторах поведения: интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение (1,36) на от 1,34 нормы (2,7), действия осуществляемые, чтобы влиять на других (2,5) на от 1,5 нормы (4), интенсивность ориентации на развитие и завершенность развивающего действия (2,5) на от 1,5 нормы (4), работа с неудачами (2) на от 1 нормы (3), поиск информации(4) на от 1,8 нормы (4,8), интенсивность директивности (4,8) на от 2,4 нормы (7,2), сила лидерской роли (4,8) на от 0,8 нормы (5,6). Данные отклонения характеризуют I-ого заместителя генерального директора, как работающего над соответствием стандартам, принимающего в целях убеждения двухшаговое действие,

поддерживающего ориентацию на развитие, возлагающего на себя ответственность за принятые решения, строящего коммуникации с окружающими для поиска информации, требующего высококачественного исполнения обязанностей сотрудников, прилагающим силы к повышению эффективности КИ.

8) Наибольший рост наблюдается по компетенциям - командная работа и сотрудничество:

- интенсивность развития командной работы;
- размер задействованной команды;
- количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы.

Наибольший спад наблюдается по компетенциям – ориентация на достижение, уверенность в себе:

- интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение;
- работа с неудачами.

### Компетентностный профиль генерального директора

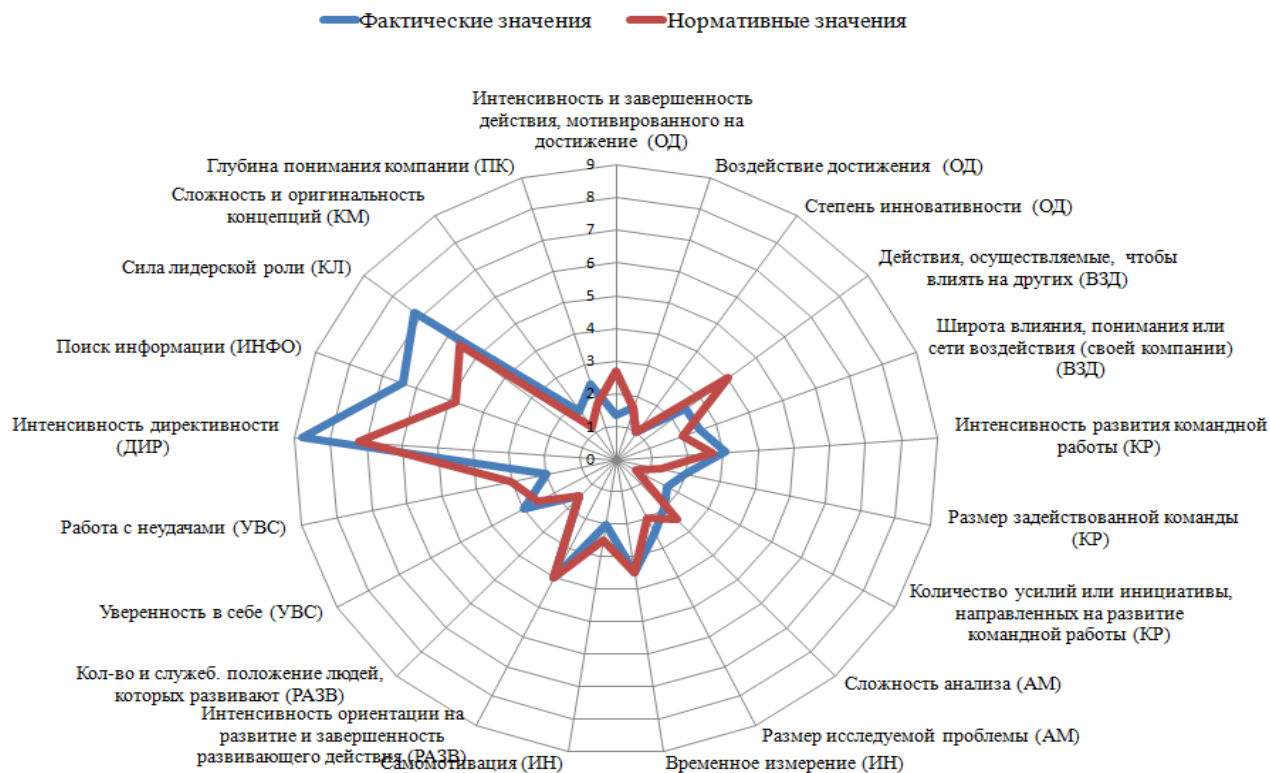


Рис.2.4.1. Компетентностный профиль генерального директора



Рис. 2.4.2. Компетентностный профиль I-ого заместителя генерального директора

Рассмотрим компетентностные профили (КП) пяти представителей middle management начальника отдела кадров (Рис.2.4.3), начальника производства (Рис.2.4.4), заместителя генерального директора по коммерции (Рис.2.4.5

## Глава 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ<sup>58</sup>

Целью развертывания программы преобразований с помощью КИ являлось повышение эффективности производственной системы ЗАО

«Пензаспецавтомаш», выражающееся в следующих показателях:

- сокращение сроков производства изделия (МТЗС<sup>59</sup>) не менее 25% (факт: от 30 до 50%);
- сокращение затрат времени и труда не менее, чем на 25% на изготовление изделия (МТЗС);
- создание системы визуального контроля запасов и обучение правилам работы с ними;
- сокращении запасов НЗП не менее, чем на 50%. (факт: 67%);
- улучшение рабочих мест посредством внедрения стандарта 5С.

Для достижения цели выполнены следующие задачи перед КИ:

- Уточнение списка текущих проблем, установление причин и формирование предложений по их устранению (Табл.4.1);
- Картирование потока создания ценности МТЗС в текущем и целевом состоянии;
- Создание экрана исполнения заказов (в кабинете ген.директора);
- Внедрение базовых инструментов бережливого производства «5С», визуализации и стандартизации;
- Внедрение организационных механизмов развития производственной системы: кайдзен-совещания, системы подачи предложений.

Рассмотрим детализацию основных результатов (Таб.4.1):

Таблица 4.1. Список выявленных проблем, их решений и оценки экономического эффекта

<sup>58</sup> Отчет об оказании консалтинговых услуг по развитию производственной системы ЗАО «Пензаспецавтомаш»

<sup>59</sup> Мобильная топливозаправочная станция



Проявление потерь (MUDA)	Как устранить потери?	Эффект
1) Перепроизводство. Вся территория завалена полуфабрикатами.	Минимизировать изготовление полуфабрикатов. Огромное количество запасов – в 3-6 раз больше нужного!!! Сделать супермаркеты для основных изделий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание супермаркетов освобождает проходы от захламленности полуфабрикатами, и позволяет снизить количество запасов до минимально необходимого <b>58/144=60%</b> от кол-ва первоначальных запасов</li> </ul>
2) Запасы металла и полуфабрикатов на операциях: изготовление днищ, горловин, опор, площадок, лестницы, вент.отверстия и пр. не управляемы и слабо подконтрольны. Количество не регулируется: (невозможно точно сказать, сколько сегодня запасов на производстве, нет количественных правил изготовления). Задание выдается по экспертной оценке нач.производства или мастера. Их ошибка или отсутствие сразу сбивают поток. Есть случаи невозможности сделать кожух, т.к. нет железа 2х мм для крышки.	<p>Зафиксировать визуально места размещения, создать «Супермаркеты»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Доньшки, диафрагмы, Против. пож.щит : 10 + 10 = 2 размера 2шт*5 типа.</li> <li>Горловины: 4 шт* типов</li> <li>Опоры 9 = 3шт*4типа (210,270, север, ПТЗ)</li> <li>Площадка 4 = 2шт*2 типа</li> <li>Лестница 4 = 2 шт*3типа (ПТЗ,</li> <li>Жалюз.решетка =1шт *4типа (БМ, Север, контейнер)</li> <li>Дверн.проемы 6 = 1 шт*6 типа (БМ-2, Север-2)</li> <li>Пож.щиты: 3 = 1 шт *3 типа</li> </ul> <p>Действия загот.участка – держать места хранения заполненными. Либо отрабатывать по вывешенному заблаговременно мастером канбану (есть опасность ошибки). Оплата – по факту изготовления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение запасов на 206 ед (что составляет <b>34%</b> от общего количества запасов)</li> <li>Создание разметки макс/мин кол-ва запасов на складе, позволяет знать конкретное количество запасов имеющихся на складе, сократить общее количество запасов</li> </ul>
3) Простои из-за отсутствия деталей собственного изготовления.	<p>Сделать Супермаркеты с контейнерами для мелких деталей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>резьб для опрессовки (10 шт),</li> <li>уголков (которые подкладывают при монтаже рубашки на обечайку) – кол-во: макс на 1 емкость 40м3 / мин – на 2 емкости 40м3</li> <li>для крепления площадки и лестницы</li> </ul> <p>Сделать 5С</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение простоев на 10-30 мин по каждому изделию. = <b>20мин*4 опер-ии*60 изделий в год. = 80 часов= 8 смен.</b></li> <li>Сокращение времени на поиск изделия</li> <li>Возможность визуальной оценки готовности деталей для выполнения операции</li> </ul>
4) Ожидание (потери времени) Плазма: работают 30', стоят 10' (30+10').	Возможно из-за того, что нет замены. Нужно иметь еще одно запасное сопло	<ul style="list-style-type: none"> <li>30/40 – сокращение на 25% времени операции</li> <li><b>10'*3 раз в сут*21дн*12мес = 126 часов = 18 смен</b></li> </ul>
5) Кладовщик запутывается в документации и оформлении отгрузки	Навести порядок на рабочем месте – сделать 5С	Документы разобраны и отсортированы по папкам, время поиска нужного документа сократилось до 15 сек.

Проявление потерь (MUDA)	Как устранить потери?	Эффект
6) Бочка 10 м <sup>3</sup> стоит 2 дня и ещё будет стоять 3 дня из-за отсутствия трубопровода.	Доска исполнения заказа ПСЦ с обозначенными сроками действий и канбанами заказов. Придумать маркировку заказов <ul style="list-style-type: none"> <li>совместно с конструкторами подготовить технологический калькулятор исполнения заказа</li> </ul>	Сокращение Произв.цикла на 3 дня. <b>3/40 = 7,5%. За 1 год это 3 дня *60 изделий = 180 дней – время для еще 7 изделий = дополнительно № наряд-заказа</b> <b>Тип</b> <b>Объем, кубатура ()</b> <b>Стенок – 2/1</b> <b>Секции</b> <b>Клиент - Срок сдачи</b> <b>123-Север-20-2-ЦРЗ (24.07)</b>
7) Мыльный раствор наводит во время опресовки - дробит мыло –теряет время. Емкость – обрезанная ПЭТ-тара 5 и 1,5 л.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Наводить его до опресовки, может быть не с помощью мыла, а др. пенящийся средств? Наносить не кисточкой, а разбрызгивателем?</li> <li>✓ Купить нормальные емкости, а не обрезки из-под ПЭТ-тпраны</li> </ul>	Сокращение времени на выполнение операции за счет заранее приготовленного раствора на 5 мин. <b>5мин.*60 изделий в год = =300мин=5часов</b>
8) Перемещение детали на покраску 2чел.*20 мин.	Сделать на стенах выдвижные стойки для покраски трубопровода, фильтров.	Высвобождение времени путем сокращения дистанции и времени на перемещение деталей на покраску до <b>5 мин. 15мин*60 изделий в год=900мин=15 часов=2 смены</b>
9) На участках изготовления обечайки и донышек все делается партиями и очередями, даже привозятся сразу все обечайки. В результате занимает место.	Организовать поток обечаек по одному изделию – когда нужно. Донышки организовать в супермаркет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание потока обечаек по изделию позволило сэкономить рабочее пространство до <b>30%</b></li> <li><b>Позволяет выстроить поток и сократить время начала работ цеха №2 на 2/3, если обечаек 3 шт и на ¾, если их 4 шт.</b></li> </ul>
10) Разметку листов для заготовок для донышек делают рулеткой и каждый раз одно и тоже.	✓ Предлагается делать разметку с пом.шаблонов и метить белым маркером – сразу несколько листов, которые необходимо изготовить по заказу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание шаблона для разметки листов позволило сократить время на выполнение операции с 1,5 до 30 сек, т.е <b>сокращение операции на 66%; 1мин*6шт на 1 бочку*60изделий в год=6часов</b></li> </ul>
11) Хлипкая конструкция-циркуль для разметки донышка, очень долгая переналадка	Изготовить три стандартные штанги для изготовления днищ (циркуль).	Время разметки циркулем сократилось с 5мин до 2 мин, что составляет <b>60% экономии времени</b>
12) Штанга для резки плазмой одна и ее каждый раз приходится настраивать, а предварительно чертить окружность. Аппарат плазмы перегревается и нужно ждать 10 мин пока он остынет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ изготовить 3 стандартные штанги для резки плазмой и выставить их рядом.</li> <li>✓ Т.к. решили передать плазму на др. участок а сюда купить более мощный – красный.</li> </ul>	Экономия на каждом донышке: - <b>3 мин (разметка окружности) + 5 мин штанги для плазмы + 10 мин (остывание плазмы) = 18 мин. Что составляет 18/68=26,5% экономии</b> <b>18 мин*6шт на одну бочку*60 изделий в год=6480минут=108 часов= 15 смен (донщика в год)</b>
13) На операции «Изготовление ограждений» Разметка трубы осуществляется рулеткой и бел. маркером, а затем контрольный замер	✓ можно сделать настраиваемый стол (упор) на станке отреза и место для готовых заготовок с упором и нанесенными размерами	Исключение операций разметки и контрольного замера. <b>Экономия 4 мин на 1 ограждение + 3 мин на 2 лестницу +риск брака заготовки</b>

Проявление потерь (MUDA)	Как устранить потери?	Эффект
14) Секретарь ежедневно получает и делает ок.40 сканов для пересылки счетов клиентам. Приходилось еще бегать заверять в бухгалтерию.	✓ настроить 1С для электронной пересылки от менеджеров.	Потери времени менеджеров $(3+3+3+3+2)=15$ мин*40 шт. = 600 мин в день = <b>10 часов на весь отдел продаж</b>
15) Брошенный на пол инструмент, стропы, лебедка; 16) Мусор, грязь (камни, битый кирпич);	- 5С – разместить инструмент; - стенд горелки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Освобождение проходов и рабочего пространства от камней и битого кирпича позволяет сократить время на перемещение деталей со склада.</li> <li>Внедрение 5С на рабочем месте сокращает время поиска инструмента с 2 минут до 15сек., т.е на <b>87,5%</b></li> </ul>
17) Сварщик 2 мин ищет рулетку; 18) Слесарь ходит 2,5 мин за инструментом; 19) Поднятие и опускание обрабатываемой детали – 3 чел.;	- 5С; - подготовить передвижн. стеллажи; рулетки все поверить.	По замерам операция поиск инструмента составляла 2 мин, после внедрения 5С время сократилось до 10 сек. Что составляет <b>91% экономии</b> времени.
20) Слесарь стоит, когда Сварщик варит.	Продумать стандарт работ, так чтобы слесарь мог делать параллельно свою работу	Сокращение времени операции на <b>20-35%</b>
21) Донышки стоят рядом, надо доставать.	- сделать кассеты для донышек, 5С	Экономия времени на доставание с2 чел* 5 мин. до 3чел.*2 мин. Т.е <b>3 мин.*6шт на одну бочку*60 изделий в год=1080мин.=18часов.=2,5 смены</b> Снижения риска отсутствия нужных донышек. (время остановки из-за отсутствия дна)
22) На станке Гильотина 1т отходов, среди которых ок. 60-70% целевых	- 5С; -отсортировать нужный и ненужный металл из кучи; -навести порядок. - шаблоны есть?	Изготовить шаблоны для сортировки отходов Разбор отходов около гильотины позволило освободить проходы, что позволило сократить время на перемещение деталей со склада на место сборки бочки. Сокращение времени поиска нужного куска металла на <b>3 мин. * 10 раз в день * 21 день*12мес = 126 часов = 18 смен</b>
23) Плохо помыты полы на покраске	Пыль и грязь в производстве – плохое качество покраски – риск переделывания	Стоимость покрасочных работ Нарушение ритма движения изделий – ожидания, <b>потеря времени – 1 день</b>
24) Производство дефектных деталей (3 раза доделывают расширительный бак на горловине, 3 раза прикладывают, 1 чел.		Экономия времени на переделке 1чел*15 минут, 3 чел*5 мин, т.о экономия времени <b>66%</b>
25) Внутренняя часть трубопровода не докрашена;		Стоимость покрасочных работ Нарушение ритма движения изделий – ожидания, <b>потеря времени – 1 день</b>
26) В операциях монтажа участвуют 13 человек (38%); монтажа и сварки трубопровода 6 чел (18%), загот. Участок 4 чел (12%) и донышки 2 (6%)	Перевести 2 чел на участок сборки	Повышение производительности сборочного участка
27) Захламленные столы на участке трубопровода	-5С	Внедрение 5С на рабочем месте сокращает время поиска инструмента с 2 минут до 15сек., т.е на <b>87,5%</b>

Проявление потерь (MUDA)	Как устранить потери?	Эффект
28) Много мусора и грязи на складе покупных Benza	-5С; -грязь, пыль, мелкие камни повышают вероятность возникновения дефекта.	
29) Договора в ком. отделе в непонятном порядке	-Навести порядок на рабочем месте -5С; -купить шкаф для документов.	Внедрение 5С в ком.отделе в шкафу с документацией сокращает время поиска документа с 2 минут до 15сек., т.е на <b>87,5%</b>
30) Разбросаны инструменты на участке по сборке электронасосов	-изготовить эскиз стенда для инструментов.; -изготовить стенд для инструментов.	Внедрение 5С на рабочем месте сокращает время поиска инструмента с 2 минут до 15сек., т.е на <b>87,5%</b>
31) Готовые трубы лежат в куче, непонятно все ли необходимые есть	-сделать стенд на стене с разметкой (что готово, что нет)	Сокращение времени на проверку наличия всех необходимых труб с 4мин, до 30 сек, экономия времени до <b>87,5%</b> <b>3,5мин*60изделий в год=210мин=3,5часа</b> Возможность визуальной оценки готовности труб к выполнению операции
32) На уч-ке изготовления ограждений очень долго вымеряет каждый раз размеры	-сделать упор с линейкой.	Сокращение времени на замер деталей с 20 до 8 секунд , 60% экономии. 9шт*12сек*8шт на одну бочку*60 изделий в год= <b>864мин=14,4часа=2 смены</b>
33) Трубы приходится носить на покраску вручную и в обход.	Сделать дверной проем в стене, чтобы перемещать напрямую	
34) 50% заказов МТЗС опаздывает. Причины известны (производство, непоставка комплектующих, ограничения поставщиков по срокам и пр.), но непрозрачны.	Нужна фиксация сбоя и накопление статистики – для анализа корневой проблемы Экран выполнения заказа, Доска решения проблем	
35) Особенно остры в МТЗС проблемы с поставкой вовремя уровнемеров и колонок (2-3 недели).	Унифицировать комплектующие и обеспечить запас. Кол-во =(срок поставки/время такта)	
<b>Общий эффект:</b>		<b>59 смен и еще 7 изделий дополнительно</b>

В процессе работы с Команды Изменений подготовлена целевая карта потока создания ценности (КПСЦ), которая составлена для сокращения потока создания ценности. При реализации Программы преобразований Командой Изменений на предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш», были получены следующие результаты (Таб. 4.2):

- время выполнения заказа увеличилось на 71%;
- время добавления ценности увеличилось на 3%;
- операции, не добавляющие ценности сокращены на 85%;
- ожидание на запасах сокращено на 85%;

Таблица 4.2. Сравнение текущего и целевого состояния

<b>ИТОГО ПО ПОТОКУ</b>	<b>БЫЛО, сутки=10ч.</b>	<b>ЦЕЛЬ, сутки=10ч.</b>	<b>Изменение</b>
Время выполнения заказа	112,2	32,4	<b>71%</b>
Время добавления ценности	15,5	15,1	3%
Операционные М2 (Прямые потери)	2,9	3,0	-5%
Операционные М1 (Операции, не добавляющие ценности, но отказаться от него нельзя)	2,4	0,4	<b>85%</b>
<b>Ожидание на Запасах</b>	91,1	14,0	<b>85%</b>
<b>Всего потерь</b>	0,4	0,0	100%
<b>Эффективность процесса %</b>	<b>13,80%</b>	<b>46,50%</b>	<b>237%</b>

Эффективность реализации программы преобразований с помощью Команды Изменений составила 237%, оценочно в рублях – около 5-10 млн в год и включила в себя:

- сокращение просрочек;
- сокращение незавершенки;
- сокращение времени производственного цикла;
- реализация технологической последовательности без технолога;
- сокращение сроков сборки;
- рост выработки рабочего места;

эффект от вовлечения людей – улучшение рабочих мест и сокращение скорости процесса.

## Глава 5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Для достижения максимальных успехов в своей деятельности, любому предприятию необходимо точно понимать свои затраты, прибыли, ресурсы, бизнес процессы и многое другое. Наглядная информация о происходящем поможет глубже проанализировать процесс и поможет сделать правильные выводы, что в конечном итоге приведет к росту продаж, увеличению объема производства, повысит общую эффективность.

Не секрет, что лидерами рынка становятся наиболее эффективные предприятия, имеющие минимальные издержки, высочайший уровень производительности труда и полностью контролируемые и четко отлаженные процессы. Ни что так не способствует контролю и анализу деятельности на предприятии как внедрение комплексной автоматизированной информационной системы (АИС).

Для увеличения эффективности работы ЗАО «Пензспецавтомаш» было предложено внедрить на предприятии автоматизированную информационную систему. Основные возможности, решаемые автоматизированными информационными системами:

- Предоставление необходимой, исчерпывающей и понятной информации руководителям любого уровня;
- Единое информационное пространство для управления и коммуникаций на предприятии;
- Контроль, обработка и распределение информации;
- Защита от ошибок, потерь и несанкционированного доступа.

Наиболее распространенные задачи, решаемые автоматизированными информационными системами:

- Автоматизация продаж и бухгалтерии
- Контроль клиентов, подрядчиков, контрагентов
- Автоматизация склада
- База данных сотрудников, отделов, филиалов
- Автоматизация производства

- Контроль производительности труда
- Документооборот
- Ведение проектов
- Контроль выполнения поручений, задач
- Коммуникации
- и многие другие

Внедрив автоматизированную информационную систему, руководство предприятия получит полную и наглядную картину происходящего. Поможет принять правильные решения по повышению эффективности отдельных процессов, снизит затраты, улучшит коммуникации что несомненно поспособствует занятию новых высот.

Справочники ▾ Модули ▾ Отчеты ▾ Документы ▾ Администрирование ▾ Дополнения ▾ ALT

Структура

- Центральное управление
  - Дирекция по производству
    - Цех I
      - Участок 1.1.
      - Участок 1.2.
      - Подучасток 1148732
    - Цех II
      - Подучасток 1127878
        - Участок механической обработки
          - Участок очистки воды
        - Участок 2.2.
        - Участок 2.3.
          - Отделение нейтрализации
        - Участок ПДУ
        - Участок переработки древесины
    - Цех III
      - Центральная лаборатория
        - Лаборатория готовой продукции
        - Лаборатория входного контроля
          - Отдел анализа окружающей среды
  - Дирекция по перевозкам
    - Транспортный отдел
  - АСУ ТП

Подразделения [Добавить](#) [В Excel](#) [Печать](#)

Поиск

Наименование	Подчинен	Руководитель	Телефон			
Центральное управление		Михальцова Л.Г. (Зав. лаб.)	89123437625			
Дирекция по производству	Центр	Антропов А.Е. (Зав. лаб.)				
Центральная лаборатория	Центр	Найчиков В.А. (Зав. лаб.)	87543427398			
Дирекция по перевозкам	Центр	Найчиков В.А. (Зав. лаб.)	8967678			
АСУ ТП	Центр	Михальцова Л.Г. (Зав. лаб.)				
Цех I	Дир. пр-ва	Антропов А.Е. (Зав. лаб.)				
Цех II	Дир. пр-ва					
Цех III	Дир. пр-ва	Дмитриев А.Б. (Консульт)				
Участок 1.1.	Ц1	Антропов А.Е. (Зав. лаб.)				
Участок 1.2.	Ц1					
Подучасток 1148732	Ц1		8963789897871			
Участок 2.1.	Ц2					
Участок 2.2.	Ц2					
Участок 2.3.	Ц2					
Участок ПДУ	Ц2	Антропов А.Е. (Зав. лаб.)				
Участок переработки древесины	Ц2	Михальцова Л.Г. (Зав. лаб.)				
Подучасток 1127878	Уч.2.1	Михальцова Л.Г. (Зав. лаб.)				
Участок механической обработки	Уч.2.1					
Отделение нейтрализации	Уч.2.3	Дмитриев А.Б. (Консульт)				

Рис.5.1. Интерфейс АИС

Конечно, интересно получить качественный удовлетворяющий всем требованиям продукт сразу. Но не всегда предложенные информационные системы соответствуют необходимым требованиям. В прочем, подводных камней при приобретении АИС может быть и больше: например ежегодная абонентская плата, плата за кол-во подключенных рабочих мест и т.д. Таким образом

приобретать АИС рекомендуется только специалистами высокого класса, имеющих опыт работы с ними и точно понимающим что нужно предприятию и каковы реальные затраты на эксплуатацию.

Главным плюсом АИС является, безусловно, множество функций с прекрасными графиками и отчетностью.

Разработанная под конкретное предприятие АИС будет значительно лучше соответствовать целям и задачам. Отчеты будут более индивидуальные и конечные результаты автоматизации будут более успешными. Недостатки разработки АИС это конечно сроки и стоимость.



## Глава 6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предложенная система мероприятий по повышению эффективности методов управления ЗАО «Пензспецавтомаш» требует соответствующего правового обеспечения, подразумевающего воздействие на руководство и персонал организации при помощи юридических рычагов. К правовому обеспечению относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения, и обеспечивающие соблюдение прав и обязанностей сторон.

Основными задачами правового обеспечения развития методов управления организацией является:

- регулирование экономических отношений между руководством и персоналом компании, включая правовое обеспечение систем заработной платы сотрудников;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

К правовому обеспечению экономических, организационно-административных и социально-психологических методов управления относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей права.

Функции правового обеспечения развития методов управления компанией на уровне организации выполняются:

- генеральным директором организации;
- коммерческим директором компании
- юристом компании.

Основным источником информации о правовом обеспечении предложенных нами в третьей главе рекомендаций является Трудовой кодекс Российской Федерации.

## **Правовое обеспечение экономических отношений между руководством и персоналом компании**

В 20-й главе VI-го раздела Трудового кодекса указаны общие положения оплаты и нормирования труда.<sup>60</sup> В редакции Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ статье 129 Трудового кодекса заработная плата определяется как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включается величина минимального размера оплаты труда (составляющая с 1 января 2014 г. сумму размером 5554<sup>61</sup>). Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). В соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам Российской Федерации. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от начисленной месячной заработной платы.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается, запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда.

В 21-ой главе VI-го раздела Трудового кодекса<sup>62</sup> прописано, что заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

---

<sup>60</sup> Раздел VI Глава 20. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

<sup>61</sup> ст. 1 Федерального закона от 02.12.2013 N 336-ФЗ

<sup>62</sup> Раздел VI Глава 21. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

При выплате заработной платы работодатель обязан извещать в письменной форме каждого работника:

1) о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период;

2) о размерах иных сумм, начисленных работнику, в том числе денежной компенсации за нарушение работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику;

3) о размерах и об основаниях произведенных удержаний;

4) об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Программное обеспечение заработной платы тоже должно соответствовать законодательной базе государства. В связи с этим, решения «1С:Зарплата и управление персоналом 8» соответствуют требованиям Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О защите персональных данных".<sup>63</sup> В программе реализована возможность регистрации событий, связанных с работой с персональными данными, в частности, доступ и отказ в доступе к персональным данным, включая информацию о том пользователе, с которым данное событие было связано.

### **Правовое обеспечение организационно-административных методов управления в компании**

Правила в организации, установление и соблюдение которых подкрепляется разработанным нами кодексом, обеспечиваются правовым подкреплением в VIII разделе, 29 главе трудового кодекса.<sup>64</sup> Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с трудовым кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором,

---

<sup>63</sup> Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»

<sup>64</sup> Раздел VIII Глава 29. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя. Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 трудового кодекса для принятия локальных нормативных актов. Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.

Помимо правового обеспечения правил работы организации, необходимо дать соответствующее правовое обеспечение дисциплинарным наказаниям провинившихся сотрудников, как одного из методов управления компанией. Источником правового обеспечения дисциплинарных наказаний является 30-ая глава VIII раздела трудового кодекса РФ.<sup>65</sup>

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение по соответствующим основаниям.

---

<sup>65</sup> Раздел VIII Глава 30. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине (часть пятая статьи 189 трудового кодекса) для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт. Непредоставление работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается ознакомиться с указанным приказом (распоряжением) под роспись, то составляется соответствующий акт. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственную инспекцию труда и (или) органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

## **Правовое обеспечение социально-психологических методов управления**

Главным условием успешного мотивирования сотрудников является налаживание социального партнерства между руководством и персоналом компании. В разделе II «Социальное партнерство в сфере труда» отображены правовые нюансы этого процесса.<sup>66</sup>

Социальное партнерство в сфере труда – система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Основными принципами социального партнерства являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей.

---

<sup>66</sup> Раздел II Глава 3. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ

Социальное партнерство осуществляется в формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Таким образом, к правовому обеспечению проекта относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения, и обеспечивающие соблюдение прав и обязанностей сторон. Основным источником информации о правовом обеспечении предложенных нами в третьей главе рекомендаций является Трудовой кодекс Российской Федерации. В главе были представлены правовое обеспечение экономических отношений между руководством и персоналом компании, правовое обеспечение организационно-административных методов управления в компании и правовое обеспечение социально-психологических методов управления.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Исследование, проведенное в рамках магистерской диссертации работы, позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Доказано, своя команда изменений, созданная из персонала своей организации более предпочтительна, чем аутсорсинговая или консалтинговая компания, поскольку она является элементом собственного генезиса организации и выступает одним из субъектов управления изменениями в организации, являясь источником энергии механизма изменений.
2. Установлено, что, если изменение вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха» (пульсирующее инновирование), то улучшения наступают быстрее, они более значительны, и дольше сохраняются. Это позволяет сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам.
3. Установлено, что в основных задачах «команды изменений» акцент направлен на процесс формирования новых норм и моделей поведения, в отличие от задач команды руководителя, которая ориентирована на повышение эффективности предприятия. Такое смещение акцента обосновано предназначением команды изменений на этапе фазового перехода, где она создает среду и изменяет управленческие установки.
4. Выявлено, что краткосрочные победы должны были быть запланированы на уровне Программы изменений, причем самым длинным периодом «претерпевания преобразований» можно допустить 3 месяца, если за такой долгий срок вовлеченный в процесс разрушения стабильности персонал не почувствует пусть временный, но очевидный успех – он может «сломаться» и потерять веру в разумность и полезность начатых изменений.



5. Установлено, что предприятия испытывают среднюю необходимость в реализации организационных изменений с помощью команды изменений, но видят высокие возможности улучшения организации после запуска действий команды изменений, что вполне можно расценивать, как потенциальную готовность и необходимость организаций внедрять и использовать команду изменений;
6. Выявлено, что развертывание программы преобразований с помощью КИ на предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш» производилась поэтапно, что говорит о *последовательности реализации программы изменений, что способствует гибкой реакции на ситуацию и своевременное внесение корректировок, добиваясь реализации принятых решений, формируя новое русло организационного развития.*
7. В ходе исследования Лин-культуры ЗАО «Пензспецавтомаш» установлено, что произошло положительное изменение процессов работы, взаимодействия, развития персонала; планирования, которое приобрело четкость, понятность и массовость; процессов в организации; результативности, отражающейся в сохранении и непрерывном совершенствовании всех Лин-изменений, что подчеркивает эффективность внедрения КИ на предприятии.
8. Проанализированы компетентностные профили Членов КИ, которые позволяют отметить наибольший рост по компетенциям: командная работа и сотрудничество; уверенность в себе; директивность и настойчивость; поиск информации; ориентация на достижение и наибольший спад в воздействии и оказание влияния. Наличие таких отличий объясняется спецификой командной работы, направленности на внедрение изменений.
9. Предложены модели компетенций Членов Команды изменений уровней top, middle, low management, направленные на развитие персонала в двух измерениях: приспособление к сложившейся в организации культуре; овладение знаниями, умениями и навыками,

необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Полученные модели служат деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

10. Разработано предложение о составе команды изменений. В КИ должно входить 7-10 сотрудников, по-возможности представляющих все или большинство ключевых подразделений организации, что способствует соблюдению интересов всех подразделений при планировании организационных изменений. Форма работы команды изменений выбирается в соответствии с характерной данной стадии структурной традицией, однако, впоследствии, изменяется в соответствии со структурными требованиями перспективной стадии. Успех команды изменений состоит в том, в какой степени удалось привлечь сотрудников предприятия к процессу активных изменений в выбранном направлении. Сроки работы команды изменений зависят от конкретных условий; данные характеристики позволяют смоделировать эффективную команду изменений в организации.

11. Для эффективной деятельности команды изменений разработан алгоритм ее функционирования, основанный на принципах взаимозависимости, ответственности, целеустремленности, сплоченности. Он состоит из четырех элементов:

- планирование командой изменений своей деятельности;
- принятие и реализация командой изменений управленческих решений;
- разрешение конфликтных ситуаций (саморегуляция КИ);
- использование приемов, ориентированных на поддержание отношений.

Отличительной особенностью, которого является, формирование особенных условий принятия и выполнения решений по внедрению изменений.

12. Рекомендовано внедрение на предприятии ЗАО «Пензспецавтомаш» комплексной автоматизированной информационной системы (АИС), для точного понимания своих затрат, прибыли, ресурсов, бизнес процессов и т.д. Что поможет глубже проанализировать процесс и поможет сделать правильные выводы, что в конечном итоге приведет к росту продаж, увеличению объема производства, повысит общую эффективность.

Доказано, что необходимыми условиями повышения эффективности команды изменений в целом, являются: постоянный мониторинг и уточнение целей, стратегии, задач, командных норм и стандартов команды изменений. Все элементы команды изменений должны быть максимально гибкими, для того чтобы при необходимости их легко и быстро можно было скорректировать. Быстрое добавление ресурсов, необходимых для функционирования команды изменений (материальных, информационных, технических и т.д.). Развитие команды: обучение, тренинги, мероприятия на повышение командного духа.

Таким образом, в рамках данной магистерской работы осуществлено исследование актуальной проблемы управления организационными изменениями – осуществление орг. изменений собственными силами предприятия - с помощью эффективной команды изменений.

Сделанные выводы и предложения не являются бесспорными и требуют проверки на более репрезентативной выборке. Однако они представляют собой определенный вклад как в развитие теоретических представлений относительно создания команды изменений, так и в практическую деятельность, направленную на внедрение эффективной команды изменений в организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент. Учебник. Издательство: Инфра-М. 2010 г., — 400 с.
2. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 335 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями. - Питер. 2008г.- 224с.
4. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. - М.:Сов. радио, 1979.
5. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2008. — 365 с.
6. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. – С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – М.: Питер,1999. – 414 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. - М: Экономика, 1989. - 303с.
8. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2006. — 526 с.
9. Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Лондон [и др.]: Кивитс, 2009. — 240 с.
- 10.Беклемешев В.В., Управление предприятием: от финансового мониторинга к совету директоров. – М.: Финансовая газета, 2007г.
- 11.Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. - Дашков и К, 2014 г. - 304 с.
- 12.Де Боно, Э. «Шесть шляп мышления». – Минск, «Попурри», 2006- 208с.
- 13.Большой энциклопедический словарь . – 2-е изд. Перераб и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. – 1456 с.:ил., с 971
- 14.Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. / Пер. с англ.— М.: НИРРО, 2008. — 352 с.
- 15.Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. - Дашков и К, 2014 г. - 304 с.
- 16.Быкова, Л.Новый подход повышает доход // Справочник по управлению персоналом. 2007. N 5 .— С. 48-51.

17. Васин С.М. Трансформация социально-экономической системы региона: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.01 – Экономическая теория и 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика) / С.М. Васин. – СПб.: Санкт-Петербургский гос. ун-т, 2007. 38 с.
18. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; пер с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 472 с., с.266.
19. Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров. М.: Вершина, 2006. — 352 с.
20. Глазл Ф, Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. / перев. с нем. – Калуга, «Духовное познание», 2000 – 264с., с 116.
21. Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000. – 208 с., с. 197.
22. Грейнер Л.Е., Метцгер Р.О. Консультирование по управлению // Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ. - М.: ИНИОН, 1984. - N 6. - С. 113-118. Реф. накн.: Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. - Englewood Cliffs (N.Y.): Prentice-Hall, 1983. - XIII, 367 p.
23. Гросс С. Оплата труда по командным результатам // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 315-332.
24. Дымшиц М. Условия и этапы социализации мифа. – URL: <http://www.marketingmix.ru/advpr.shtml> (дата обращения 16.06.2016).
25. Зайгон Дж. Измерение «тяжкого труда»: командная и прочая трудноизмеримая работа // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 524-550.
26. Исследование систем управления: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. –с. 32.
27. Исследование системы управления компанией – управление изменениями. Учебное пособие. - М. : Директ-Медиа, 2013.

- 28.Йонель Али Риза. Выступление на XIV ЛИН-школе, Москва, июнь 2013 – URL: <http://www.leanforum.ru/library/r2/1312.html> (дата обращения 16.06.2016).
- 29.Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – М.: Добрая книга, 2006.- 360 с.
- 30.Катаев Я. Заработок в сетевом маркетинге // Блог: Работа в интернет/ – URL: <http://www.newtemper.com/> (дата обращения 16.06.2016).
- 31.Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо, 2008. — 288 с.
- 32.Кондратьев Э.В. Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие для высшей школы / Под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: Академический проект, 2009. – 511 с.
- 33.Кондратьев, Э.В. Модель системы развития управленческого персонала современной организации [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А. Старостина // Управление в социальных и экономических системах: сб. материалов 2-й Всерос. науч.-практ. конф.; под ред. С.Д.Резника. – Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2004. – С.104-107.
- 34.Кондратьев Э.В. Противоречия и опасности перехода Высшего образования к компетентностному подходу в подготовке выпускников вузов [Текст]: Управление высшими учебными заведениями в свете реализации приоритетного национального проекта «Образование». Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. г. Пенза 3-5 декабря 2007г. – Пенза, ПГУАС ,2007. – 457с. – с.84-87
- 35.Кондратьев, Э.В. Система управления развитием предприятия на основе механизма фазового перехода [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №7. – С. 91-102.
- 36.Кондратьев Э.В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность: Монография / Э.В.Кондратьев — М: РИОР, 2015. —337 с.
- 37.Кондратьев, Э.В. Современные способы оценки эффективности обучения управленческого персонала предприятий [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А.

- Старостина // Экономические и социальные проблемы управления предприятием: межвузовский сборник науч. тр.; под общ. ред. проф. С.Д. Резника – Вып. 3. – Пенза: ПГУАС, 2003. – С. 78-88.
38. Кондратьев, Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия [Текст] / Э.В. Кондратьев, Н.А. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 188 с.
39. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации" - М: ИНФРА-М, 2014. – 284с.
40. Кононова В.Ю. Модернизация производственных систем на российских предприятиях: оценка влияния, масштабы применимости и содержание госполитики // Российский журнал менеджмента. – №4. URL: [www.hse.ru/data/294/854/1235/Конoнова.doc](http://www.hse.ru/data/294/854/1235/Конoнова.doc). (дата обращения 9.12.2014).
41. Корт Д. Агенты изменений – формируем команду // Будь в курсе. – М.: Библиотека Открытой Школы Бизнеса, 2008, №9. – URL: <http://vkurse.obs.ru/node/102> (дата обращения 16.06.2016).
42. Кошелева С. В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2007. Вып. 4. С. 112-138.
43. Ксенофонтова Е.Г. Этапы управления организационными изменениями. Трансформация общества и проблемы управления: Коллективная монография / Под ред. С. А.Баркова, В. И. Зубкова. – М. : Новый ключ, 2012. – 120 с. : ил. С. 24-35
44. Ксенофонтова Е. Это модное слово «команда» // <http://www.bel-consuit.ru> (дата обращения 16.06.2016).
45. Кудрявцева Елена Игоревна. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организаций: методология, теория, практика: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Кудрявцева Елена

- Игоревна; [Место защиты: Государственный университет управления]. - Москва, 2016. - 473 с.
46. Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие // Издательство: Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2011 г. – 140с.
47. Куликов, В.Г. Теория и практика развития управляемости организации [Текст] / В.Г. Куликов. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 324 с.
48. Кушелевич, Е.И. Модели жизненных циклов организаций [Текст] / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономика, 2004. – С. 304-320.
49. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 2005. - 384 с. - гл.2.
50. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 4-е, стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.
51. Малиновский П.В. Эволюция кадрового менеджмента (гл.2) // Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
52. Менеджмент: магистерская диссертация: учебное пособие. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
53. Митрофанова, Е.А. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом [Текст] / Е.А. Митрофанова // Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы: коллективная моногр. / под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 284 с., с.273-282.
54. Морозов, А. Н. Сани - не "мерседес". Основы формирования механизмов управления организованными изменениями // Российское предпринимательство. 2004 . N 4 . С. 16-19.
55. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях: монография /



- М-во образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования - Красноярск : СФУ, 2011
- 56.Новиков Д. А. Математические модели формирования и функционирования команд. М.: Изд-во физико-математической литературы, 2008. – 184 с.
- 57.Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000.-366с
- 58.Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений.- М.: Азбуковник, 1999. 944 с.<http://www.ozhegov.ru/> (дата обращения 16.06.2016).
- 59.Оркина Е. А. Управление изменениями учебное пособие для образовательных учреждений высшего профессионального образования - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 190 с.
- 60.Перезверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М. 2008г. — 330 с.
- 61.Пригожин, А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – (Сер. «Синергичная организация»).
- 62.Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия):Учебник.- 4-е изд. – М.: Издательство- торговая компания «Дашков и К», 2009. – 1012с.
- 63.Развитие производственных систем. Программа. – ОРГанизация ПРОрывного Менеджмента (ОРГПРОМ) URL: [http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie\\_proizvodstvennyh\\_sistem.html](http://www.orgprom.ru/uslugi/razvitie_proizvodstvennyh_sistem.html) (дата обращения 16.06.2016).
- 64.Резник, Г.А. Экономические методы и инструменты управления социально-экономической системой [Текст] / Г.А. Резник // Управление в социальных и экономических системах: сб. науч. тр. – Пенза, ПГУАС, 2008.
- 65.Резник С.Д. Управление изменениями: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов - М : ИНФРА-М, 2014.- 276 с.

- 66.Седьмая рамочная программа Европейской Комиссии FP7 [эл.ресурс] [www.ipfran.ru/int\\_cont/img/obsor.rtf](http://www.ipfran.ru/int_cont/img/obsor.rtf). (дата обращения 16.06.2016).
- 67.Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2008. — 208 с.
- 68.Стратегия организационных изменений // Стратегия и Управление.ru – URL: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii/strategija-organizatsionnyh-izmenenij.html> (дата обращения 16.06.2016).
- 69.Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность // Управление персоналом. 2009. - №21
- 70.Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006 г. — 544 стр.
- 71.Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ
72. Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. СПб.: Изд-во Института личности, 1995- 300с.
- 73.Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. - 520 с., с. 297.
- 74.Уэлборн Т., Гомес-Мехиа Л. Оптимизация поощрительных выплат за командные результаты // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 332-347.
- 75.Управление организационными изменениями // Дистанционный консалтинг – URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html> (дата обращения 16.06.2016).
- 76.Управление персоналом: Учебник / И.Б.Дуракова и др./ Под. общ. Ред.д-ра экон.наук, проф. И.Б.Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570с. - ISBN 978-5-16-003563-5, с.154-165.
- 77.Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Текст] / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

78. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. - № 11. - 2004.
79. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002, с. 264
80. Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»
81. Федорова, Н.Н., Золотов В.В. Выбор стратегии организационных изменений // Консультант директора. 2004. N 3 . С. 23-31 .
82. Федюкова Х. Факторы и алгоритм проведения изменений на предприятии = Factors and Algorithm of Changes Conducting on an Enterprise / Качество. Инновации. Образование. // Инновационный менеджмент — 2008. N 5. С. 15-20.
83. Филонович, С.Р. Консультирование как жанр управленческой деятельности [Текст] / С.Р. Филонович // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
84. Филонович, С.Р. Модели жизненного цикла организации как средства диагностики [Текст] / С.Р. Филонович // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
85. Хайниш, С.В. Структура организации: от реальности до виртуальности – один шаг. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии. [Текст] / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – Изд. 3-е, испр. и доп. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – 232 с. (Из опыта управленческого консультирования).
86. Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития предприятия. Изд. 3-е, испр. и доп. - М.: МНИИПУ. – 2011. – 328 с.

87. Хмелькова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации [Текст] / Н.В. Хмелькова, Е.В. Попов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2004. – №1.
88. Холл, Р.Х. Организации, структуры, процессы, результаты [Текст] / Р.Х. Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512с.:ил.
89. Холлифорд С., Уиддет С. Руководство по компетенциям. – с.2.
90. Чанько А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2007. Вып. 2. С. 157-177.
91. Чанько А. Д. Команды в современных организациях: учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011.- 408 с.
92. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. – 368 с.
93. Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы [Текст] / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5. – №3. – С. 85-90.
94. Широкова, Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» [Текст] / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5. – № 4. – С. 3-20.
95. Широкова, Г.В. Теория жизненных циклов организации: анализ основных моделей [Текст] / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 21-37.
96. Штроо В.А., Меланьина А.А. Референтные отношения в группе как фактор организационных изменений // Вопросы психологии. 2005. N 3 . С. 70-83.
97. Эйтингон В.Н., Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. Стратегическое управление организационными изменениями / Воронеж, Изд-во ВГУ, 2011. - 272 с.
98. Allen R., Vecerik B., Pollalis S., Schwegler B. Promise and Barriers to Technology Enabled and Open Project Team Collaboration // Journal of

- Professional Issues in Engineering Education and Practice. 2005. Vol. 131. No. 4. P. 301-311.
99. Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21.
100. Barrick M. R., Bradley B., Kristof-Brown A. L., Colbert A. E. The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. No. 3. P.544-557.
101. Bloom P. Team Chemistry // <http://www.baseballnews.com>.
102. Bonner J. M., Ruekert R. W. et al. Upper management control of new product development projects and project performance // The Journal of Product Innovation Management. 2002. No. 19. P. 233-245.
103. Brenner D. Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team // Cost engineering. 2007. Vol. 49. No. 5. P. 16-20.
104. Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. No. 5. P. 1217-1234.
105. Certo S. T., Lester R. H., Dalton C. M., Dalton D. R. Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination // Journal of Management Studies. 2006. No. 43. P. 813-839.
106. Chiochio F. Project team performance: a study of electronic task and coordination communication // Project Management Journal. 2007. March. P. 97-102.
107. Colbert A. E., Kristof-Brown A. L., Bradley B. H., Murray R. B. Ceo transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams // Academy of Management Journal. 2008. Vol. 51. No. 1. P. 81-96.
108. Deming E. Out of the Crisis. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

109. DiMaggio P., Powel W., The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. // Am.Sociol.Rev.1983, Vol.48, p.148-152.
  110. Enberg C, Lindkvist L., Tell F. Exploring the Dynamics of Knowledge Integration: Acting and Interacting in Project Teams // Management Learning. 2006. Vol. 37. No. 2. P. 143-165.
  111. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, 1972, vol. 50, #4. – Pp. 37–46.
  112. Hyman J., Mason B. Managing employee and participation. – L. etc.: Sage, 1995. – VIII.
  113. Kochanski J. Competency-based management // Training & development j. - Alexandra, 1997. - Vol. 51, № 10. - P. 41-46
  114. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. — P.111.
  115. Miller L. Lean Culture - The Leader's Guide-book. - Annapolis, Maryland, 2011. – p. 23-33.
  116. Miller D., Friesen P.H. Corporate life cycle; A longitudinal study // Management Science, 1984. Vol. 30. P. 1161-1183.
  117. Mintzberg, H.Power and organization life cycle// Academy of Management Review, 1984. Vol. 9, №2.P.207-224.
  118. Nogueira L., Raz T. Structure and flexibility of project teams under turbulent environments: an application of agent-based simulation // Project Management Journal. 2006. No. 37(2). P. 5-11.
  119. Prokesch S. How GE Teaches Teams to Lead Change // Harvard Business Review. 2009.January. P. 99-103.
  120. Tuckman B., Jensen M. Stages of small group development revisited // Group and organization studies. 1977.
  121. Van de Ven A., Poole M. S. Explaining development and change in organizations // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. № 3.
- Van Ingen S. Leadership of project teams // Chemical Engineering. 2007. No. 114(1). P. 55-58.

## ГЛОССАРИЙ

Аутсорсинг - передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Институциональный изоморфизм – это важное следствие институциональных процессов, означающее социальную схожесть относительно независимых институциональных форм вне зависимости от исторической, культурной или географической специфики. Например, институты этничности одной этногруппы похожи на институты этничности другой группы гораздо больше, чем на институты управления.

Команда изменений – это сотрудники организаций разных подразделений, которые становятся переносчиками и распространителями изменений в стратегии, принципах работы организации и т.д.

Компетенция - способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области.

Консультант - это специалист, оказывающий консультационные услуги другим фирмам, предприятиям, организациям по широкому кругу вопросов.

Лин-культура – логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учётом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента, является одной из форм нелинейного менеджмента.

Организационные изменения - целенаправленный процесс реализации в организации новых методов функционирования для её вывода на новый качественный уровень развития.

Организация – это объединение совместно работающих людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных общих целей.

Персонал – постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Сопrotивление изменениям - это сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.

Управление организационными изменениями — это управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое.

Экономическая эффективность изменений – отношение экономического эффекта от внедрения изменений к обусловившим его затратам.

Top management - группа руководителей организации высшего уровня иерархии, которые ежедневно несут ответственность за эффективное управление этой организацией.

Middle management - это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров.

Low management - то младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими).



**АНКЕТА  
ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

Институт экономики и менеджмента Пензенского ГУАС приглашает Вас принять участие в исследовании управленческих отношений, норм и действий управленческого персонала в процессе трансформаций организации. *Согласно профессиональной этике, информация будет использована в обобщенном виде.*

**ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИМ ВАС!**

**I. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**1. Параметры организационных изменений:**

*1.1. Какие сферы на вашем предприятии затрагивают организационные изменения?*

- a) Закупки
- b) Продажи
- c) работа офиса и информационный обмен
- d) ИТ
- e) технологию производства;
- f) работа с персоналом
- g) структуру;
- h) политику и стратегию,
- i) организационную культуру.
- j) Другое (*напишите*) \_\_\_\_\_

*1.2. Какие формы принимает сопротивление изменениям?*

- a) логическое - несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой;
- b) психологическое - основано на эмоциях, чувствах, установках;
- c) социальное - это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

*1.3. Какими способами происходит предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов?*

- a) информирование и общение;
- b) участие и вовлеченность;
- c) помощь и поддержка (обучения новым навыкам);
- d) манипуляции и кооптации (избирательное использование информации в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке);
- e) явное и неявное принуждение (угрозы потери работы, возможности продвижения и т.д.).

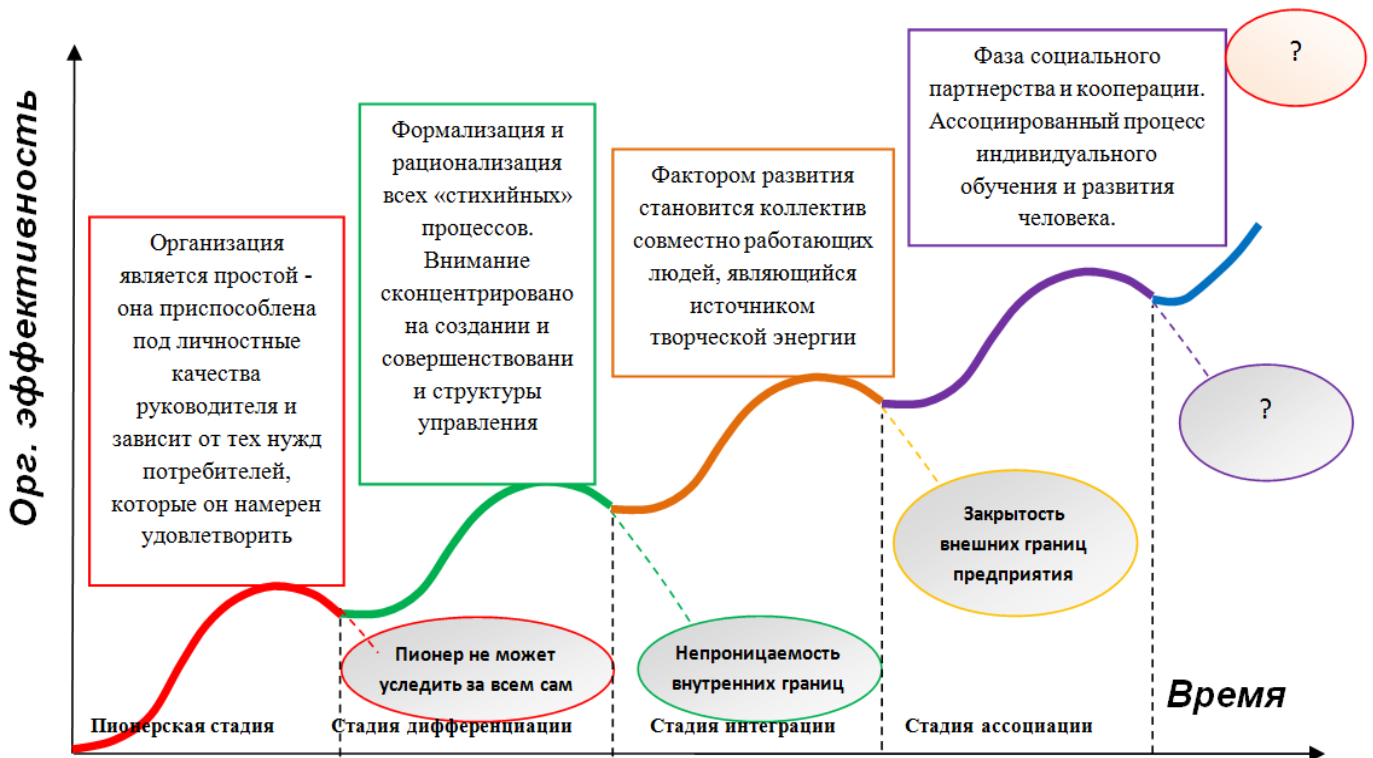
**2. Характеристики организации:**

**2.1. Каков размер Вашей организации?**

- a) мелкий (до 50 занятых);

- b) средний (от 50 до 500);
- c) крупный (свыше 500);
- d) особо крупный (свыше 1000 занятых).

2.2. На какой стадии развития находится Ваше предприятие?



- a) пионерская стадия;
- b) стадия дифференциации;
- c) стадия интеграции;
- d) стадия ассоциации.

2.3. Оцените психологический климат в Вашей организации (по каждой позиции):

a) Дружелюбие	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Враждебность
b) Согласие	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Несогласие
c) Удовлетворённость	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Неудовлетворенность
d) Продуктивность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Непродуктивность
e) Теплота	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Холодность
f) Сотрудничество	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Несогласованность
g) Взаимоподдержка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Недоброжелательность
h) Увлеченность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Равнодушие
i) Занимательность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Скука
j) Успешность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Безуспешность

2.4. Каков масштаб изменений на Вашем предприятии?

- a) локальный;
- b) модульный (комплекс частных изменений, связанных между собой);
- c) системный (охватывающий все предприятие).

## II. СОПРОВОЖДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ РЕЗЕРВОМ РАЗВИТИЯ – КОМАНДОЙ ИЗМЕНЕНИЙ

В нашем исследовании «Команда изменений» (КИ) – это сотрудники организаций разных подразделений, которые становятся переносчиками и распространителями изменений в стратегии, принципах работы организации и т.д. Они выполняют роль первопроходцев, которые визуализируют свои действия-новшества для демонстрации остальным работникам организации, с помощью этого они задают новую корпоративную культуру, новую коммуникативную метрику, новый лейт-образ организации.

### 3. Привлечение консультантов для сопровождения изменений:

3.1. *Что, по-вашему мнению, позволяет сделать привлечение консультантов для сопровождения изменений?*

- a) снизить организационные и кадровые риски;
- b) четко разграничить сферы регулярного и проектного менеджмента;
- c) сформировать команду изменений, обладающую необходимыми качествами и инструментарием для достижения целей;
- d) обеспечить продуктивную и быструю совместную работу команды изменений;
- e) обучить команду изменений перед началом внедрения необходимым коммуникативным навыкам;
- f) построить систему оповещения сотрудников и обратной связи;
- g) осуществить мониторинг сопротивления и предложить оперативные ходы по его снижению.

### 4. Состав команды изменений на базе организации:

4.1. *В команду изменений должны входить сотрудники с профессиональным путем:*

- a) **Пассивное подчинение.** Характерны: работа по одной профессии; обучение по желанию родителей, плановое обучение или по распоряжению руководства; подчинение нормам и избегание самоопределения; административная карьера в рамках одной профессии.
- b) **Активное самоопределение.** Всесторонняя подготовка к выбору профессии; дополнительное обучение на основании анализа 'востребованности рынком'; членство в профессиональных клубах и обществах; самообразование и публикации; участие в проектах в разных позициях; освоение смежных областей.

4.2. *Оцените, в какой мере должны обладать члены команды изменений следующими качествами (1 - полностью не подходит, 5- полностью подходит):*

Сферы качеств	Личностные качества	Ранг
Деловые качества:	дисциплинированность;	1 2 3 4 5
	ответственность;	1 2 3 4 5
	честность, добросовестность;	1 2 3 4 5
	компетентность;	1 2 3 4 5
	инициативность;	1 2 3 4 5
	целеустремленность, настойчивость;	1 2 3 4 5
	самостоятельность, решительность.	1 2 3 4 5
Индивидуально психологические	мотивационная направленность;	1 2 3 4 5
	уровень интеллектуального развития;	1 2 3 4 5

Психофизиологические качества:	эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;	1 2 3 4 5
	внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение);	1 2 3 4 5
	мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению);	1 2 3 4 5
	гибкость в общении, стиль межличностного поведения;	1 2 3 4 5
	склонность к злоупотреблению алкоголем (наркотиками).	1 2 3 4 5
	выносливость, работоспособность;	1 2 3 4 5
	острота зрения, глазомер;	1 2 3 4 5
	острота слуха, дифференциация звука;	1 2 3 4 5
	дифференциация запаха;	1 2 3 4 5
	простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность)	1 2 3 4 5

4.3. По какому принципу, на Ваш взгляд, более удачна комплектация команды изменений?

- а) **Принцип активного участия в информационном обмене.** Существуют «нагруженные» подразделения, предоставляющие информацию множеству других отделов или многократно выступающие в качестве инстанции согласования. Воздействие на такие подразделения окажет значительное влияние на информационный поток в целом.
- б) **Принцип учета рыночных интересов организации.** Для учета рыночных интересов организации в резерв развития должны войти представители «добывающих» и «коммуникативных» подразделений.
- с) Свой вариант \_\_\_\_\_

### III. ГОТОВНОСТЬ КОМПАНИЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

#### 5. Команда изменений(КИ)

5.1. Какова необходимость реализации орг.изменений на Вашем предприятии с помощью КИ?

- а) крайне низкая;  
 б) низкая;  
 с) средняя;  
 д) высокая;  
 е) очень высокая.

5.2. Проранжируйте возможности улучшения в КАЖДОЙ следующих сферах после запуска действий команды изменений (1 – не улучшится, 5 – максимально улучшится):

Возможности улучшения	Крайне низкие	Низкие	Средние	Высокие	Очень высокие
Персонал	1	2	3	4	5
Финансы	1	2	3	4	5
Технология	1	2	3	4	5
Логистика	1	2	3	4	5
Организационная культура	1	2	3	4	5
Безопасность	1	2	3	4	5
Энергоэффективность	1	2	3	4	5
Качество	1	2	3	4	5

Производительность	1	2	3	4	5
Сервис и послепродажное обслуживание	1	2	3	4	5

5.3. Должны ли, на Ваш взгляд, демонстрироваться результаты работы команды изменений всему персоналу предприятия?

- а) Да, т.к. члены КИ выполняют роль первопроходцев, которые визуализируют свои действия-новшества для демонстрации остальным работникам организации, с помощью этого они задают новую корпоративную культуру, новую коммуникативную метрику, новый лейт-образ организации.
- б) Нет, т.к. так как результаты из деятельности секретны.

#### IV. ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

6. *О Вас:*

6.1. *Ваш пол*

- а) Мужской.
- б) Женский

6.2. *Ваш возраст (напишите)* \_\_\_\_\_

6.3. *Уровень образования:*

- а) неполное среднее;
- б) среднее;
- в) среднее специальное;
- г) незаконченное высшее;
- д) высшее;
- е) аспирантура;
- ж) докторантура;
- з) MBA.

6.4 *Ваша настоящая должность (напишите)*

\_\_\_\_\_

6.5 *К какому уровню менеджмента Вы бы отнесли свою должность?*

- а) менеджер низового звена;
- б) менеджер среднего звена;
- в) топ-менеджер.

6.6. *Ваш стаж работы в последней должности*

\_\_\_\_\_

6.7. *Укажите Ваш общий стаж работы*

\_\_\_\_\_

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ**

**СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**V. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ**

6. Параметры организационных изменений:

6.1. *Какие сферы на вашем предприятии затрагивают организационные изменения?*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) Закупки	24	30
b) Продажи	30	38
c) работа офиса и информационный обмен	17	21
d) ИТ	16	20
e) технологию производства;	13	16
f) работа с персоналом	28	35
g) структуру;	20	25
h) политику и стратегию,	15	19
i) организационную культуру.	25	31
j) Другое __	0	0

6.2. *Какие формы принимает сопротивление изменениям?*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
d) логическое	15	19
e) психологическое	48	60
f) социальное	20	25

6.3. *Какими способами происходит предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов?*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
f) информирование и общение;	44	55
g) участие и вовлеченность;	36	45
h) помощь и поддержка;	21	26
i) манипуляции и кооптации;	4	5
j) явное и неявное принуждение.	8	10

7. Характеристики организации:

7.1. *Каков размер Вашей организации?*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
e) мелкий (до 50 занятых);	37	46
f) средний (от 50 до 500);	32	40
g) крупный (свыше 500);	8	10
h) особо крупный (свыше 1000 занятых).	3	4
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

7.2. *На какой стадии развития находится Ваше предприятие?*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
e) пионерская стадия;	31	39

f) стадия дифференциации;	25	31
g) стадия интеграции;	14	18
h) стадия ассоциации.	10	12
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

7.3. Оцените психологический климат в Вашей организации (по каждой позиции):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
k) Дружелюбие	3	4	7	16	21	14	8	4	3	0	Враждебность
l) Согласие	4	8	13	15	23	13	4	0	0	0	Несогласие
m) Удовлетворённость	7	9	9	10	11	16	14	3	1	0	Неудовлетворенность
n) Продуктивность	9	10	14	8	5	11	23	0	0	0	Непродуктивность
o) Теплота	7	17	18	19	5	4	4	4	2	0	Холодность
p) Сотрудничество	4	15	21	15	10	7	5	3	0	0	Несогласованность
q) Взаимоподдержка	12	8	29	19	8	4	0	0	0	0	Недоброжелательность
r) Увлеченность	7	5	25	3	0	4	8	24	4	0	Равнодушие
s) Занимательность	9	3	15	21	3	0	13	11	5	0	Скука
t) Успешность	0	6	14	17	15	11	9	5	3	0	Безуспешность

7.4. Каков масштаб изменений на Вашем предприятии?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
d) локальный;	35	44
e) модульный;	25	31
f) системный.	20	25
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

## VI. СОПРОВОЖДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ РЕЗЕРВОМ РАЗВИТИЯ – КОМАНДОЙ ИЗМЕНЕНИЙ

8. Привлечение консультантов для сопровождения изменений:

8.1. Что, по-вашему, позволяет сделать привлечение консультантов для сопровождения изменений?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
h) снизить организационные и кадровые риски;	17	21
i) четко разграничить сферы регулярного и проектного менеджмента;	0	0
j) сформировать команду изменений, обладающую необходимыми качествами и инструментарием для достижения целей;	43	54
k) обеспечить продуктивную и быструю совместную работу команды изменений;	24	30
l) обучить команду изменений перед началом внедрения необходимым коммуникативным навыкам;	22	28
m) построить систему оповещения сотрудников и обратной связи;	16	20
n) осуществить мониторинг сопротивления и предложить оперативные ходы по его снижению.	9	11

9. Состав команды изменений на базе организации:

9.1. В команду изменений должны входить сотрудники с профессиональным путем:

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
с) Пассивное подчинение	3	4
д) Активное самоопределение	77	96
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

9.2. Оцените, в какой мере должны обладать члены команды изменений следующими качествами (1 - полностью не подходит, 5- полностью подходит):

<b>Сферы качеств</b>	<b>Личностные качества</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Деловые качества:	дисциплинированность;			10	13	57	71%
	ответственность;			3	13	64	80%
	честность, добросовестность;			18	18	44	55%
	компетентность;				20	60	75%
	инициативность;				31	49	61%
	целеустремленность,				18	62	78%
Индивидуально психологические качества:	настойчивость;						
	самостоятельность, решительность.		4		30	46	58%
	мотивационная направленность;			13	19	48	60%
	уровень интеллектуального развития;			3	4	33	40
	эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;				8	14	58
	внимание;			2	23	14	41
	мышление;				14	30	36
	гибкость в общении, стиль межличностного поведения;				17	11	52
	склонность к злоупотреблению алкоголем.	40	50%	11	13	8	8
	Психофизиологические качества:	выносливость, работоспособность;		1	3	12	64
острота зрения, глазомер;		16	15	25	31%	15	9
острота слуха, дифференциация звука;		14	13	29	36%	16	8
дифференциация запаха;		19	10	30	38%	17	4
простая и сложная сенсомоторная реакция.				18	17	16	29

9.3. По какому принципу, на Ваш взгляд, более удачна комплектация команда изменений?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
д) Принцип активного участия в информационном обмене.	54	68
е) Принцип учета рыночных интересов организации.	26	32
ф) Свой вариант _____	0	0
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

## VII. ГОТОВНОСТЬ КОМПАНИЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 10. Команда изменений(КИ)

10.1. Какова необходимость реализации орг.изменений на Вашем предприятии с помощью КИ?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
ф) крайне низкая;	6	8



g) низкая;	8	10
h) средняя;	57	71
i) высокая;	9	11
j) очень высокая.	0	0
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

10.2. Проранжируйте возможности улучшения в КАЖДОЙ следующих сферах после запуска действий команды изменений (1 – не улучшится, 5 – максимально улучшится):

Возможности улучшения	Крайне низкие		Низкие		Средние		Высокие		Очень высокие	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Персонал	1	1	14	18	7	9	40	50	18	22
Финансы	3	3	4	5	19	24	35	44	19	24
Технология	2	3	7	9	30	38	16	20	25	31
Логистика	2	3	10	13	20	25	31	39	17	21
Организационная культура	0	0	0	0	37	46	21	26	22	28
Безопасность	16	20	1	1	24	30	24	30	15	19
Энергоэффективность	15	19	0	0	18	22	35	44	12	15
Качество	0	0	9	11	15	19	36	45	20	25
Производительность	0	0	0	0	5	6	40	50	35	44
Сервис и послепродажное обслуживание	5	6	5	6	15	19	33	41	22	28

10.3. Должны ли, на Ваш взгляд, демонстрироваться результаты работы команды изменений всему персоналу предприятия?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
c) Да;	78	98
d) Нет.	2	2
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

## VIII. ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

7. О Вас:

7.1. *Ваш пол*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) Мужской;	45	56
b) Женский.	35	44
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

7.2. *Ваш возраст*

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) до 20 лет	0	0
b) от 21 до 30 лет	68	85%
c) от 31 до 40 лет	8	10%
d) старше 41 года	4	5%
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 7.3. Уровень образования:

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) неполное среднее;	0	0
b) среднее;	0	0
c) среднее специальное;	0	0
d) незаконченное высшее;	10	13
e) высшее;	66	82
f) аспирантура;	12	15
g) докторантура;	2	3
h) МВА.	0	0
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 6.6 Ваша настоящая должность:

*Генеральный директор, супервайзер, менеджер, социолог, ведущий специалист, руководитель ДУМКЦ, менеджер по рекламе, ст.преподаватель, операционист, директор, председатель профкома студентов, эксперт-техник, исполнительный директор, главный бухгалтер.*

### 6.7 К какому уровню менеджмента Вы бы отнесли свою должность?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) менеджер низового звена;	24	30
b) менеджер среднего звена;	40	50
c) топ-менеджер.	16	20
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 6.8. Ваш стаж работы в последней должности

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) От года до 3 лет	31	39
b) От 4 до 10 лет	45	56
c) Свыше 10 лет	4	5
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 6.9. Укажите Ваш общий стаж работы

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
a) От года до 3 лет	29	36
b) От 4 до 10 лет	47	59
c) Свыше 10 лет	4	5
<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



### 13. Формирование КИ

13.1. *Какой результат мы хотим получить?*

13.2. *Какие мероприятия проводились при формировании команды изменений?*

13.3. *Сильные и слабые стороны КИ*

	<b>Категорически не согласен</b>	<b>Скорее не согласен</b>	<b>Затрудняюсь ответить</b>	<b>Скорее согласен</b>	<b>Абсолютно согласен</b>
Цели достигаются, работа успешна					
Атмосфера в КИ дружественная и теплая					
Каждый из участников высоко ценит КИ и гордится принадлежностью к ней					
В КИ выражено взаимное доверие, взаимное приятие и уважение					

### 14. Разработка Программы изменений

14.1. *Любая задача в команде обсуждается до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый из нас мог увидеть свою роль в ее выполнении.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
1	2	3	4	5

14.2. *Атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
----------------------	--------------	---------------	--------------	---------------------

1 2 3 4 5

14.3. *Дискуссии проводятся часто.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
1	2	3	4	5

14.4. *Дискуссии касаются задач команды в целом.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
1	2	3	4	5

14.5. *Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
1	2	3	4	5

14.6. *Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.*

<b>Почти никогда</b>	<b>Редко</b>	<b>Иногда</b>	<b>Часто</b>	<b>Почти всегда</b>
1	2	3	4	5

14.7. *Кто является основным клиентом/потребителем результата (продукта, услуги)?*

14.8. *Как клиент(ы) собирается использовать этот продукт/услугу? Для чего ему нужен наш продукт/услуга?*

## 15. Реализация Программы изменений

15.1. Какие виды активностей используются в работе КИ

- a) планерки;
- b) обходы;
- c) решение проблем;
- d) заседания;
- e) проектная работа.

15.2. Как организованы наши встречи в следующих аспектах?

- i) Число участников \_\_\_\_\_;
- j) Какую пользу я, по моему мнению, могу принести команде.  
Распределите 10 баллов

**Баллы**

Я быстро ориентируюсь в ситуации и стремлюсь находить и использовать все новые возможности и ресурсы  
 Я стремлюсь к взаимопониманию и могу хорошо работать со многими людьми одновременно  
 Я обычно стремлюсь выдвигать новые, оригинальные и неожиданные идеи  
 Я внимательно слушаю идеи других и помогаю другим людям лучше формулировать и продвигать их идеи  
 Я способен быстро мобилизоваться и мне нравится интенсивная работа  
 Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам  
 Обычно я могу оценить, пригоден ли план или идея для конкретной ситуации  
 У меня нет предубеждений, поэтому я всегда готов признать возможность альтернативного действия или мнения

- k) Если у меня и есть возможные слабые места при работе в команде, то они могут быть такими: (Распределите 10 баллов)

**Баллы**

Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено  
 Я даю слишком большую свободу действий людям, чью точку зрения я считаю обоснованной  
 У меня есть слабость много говорить самому, пока в группе не появятся новые идеи  
 Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег  
 Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен  
 Мне трудно поставить себя на позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в команде

Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в команде

Мои коллеги часто считают, что я беспокоюсь о несущественных деталях и слишком переживаю, что ничего не получится

1) В групповой работе для меня характерно, что: (Распределите 10 баллов)

Баллы

Я заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег

Я не стесняюсь оспаривать мнения окружающих и оставаться в меньшинстве

У меня всегда найдутся весомые аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предположения

Полагаю, я обладаю талантом обеспечивать реализацию планов, принятых к действию

У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное

Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства

Я готов устанавливать контакты и вне команды

Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо

m) Длительность совещаний;

Слишком короткие совещания	Целесообразная длительность	Слишком длительные совещания
1	2	3
<b>15.3. <u>Конкретные цели встречи?</u></b>		
Цели определяются нечетко	Цели встречи всегда определяются четко	Цели встречи не определяются вообще
1	2	3
<b>15.4. <u>Коммуникация</u></b>		
Большинство не высказываются	Высказываются все участники	Высказывается большинство
1	2	3
<b>15.5. <u>Поддержка и развитие инициатив</u></b>		
Большинство идей остается без поддержки	Все инициативы и идеи фиксируются и получают требуемую поддержку	Большинство идей поддерживается
1	2	3

16. Анализ и контроль Программы изменений

16.1. Как мы сможем оценить результат? Что будет свидетельствовать об успешной реализации цели? Каковы критерии оценки результата?

ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

17. О Вас:

17.1. *Ваш пол*

а) Мужской.      б) Женский

17.2. *Ваш возраст (напишите)* \_\_\_\_\_

17.3. *Уровень образования:*

а) неполное среднее;

е) высшее;

б) среднее;

ф) аспирантура;

г) среднее специальное;

г) докторантура;

д) незаконченное высшее;

д) МВА.

17.4. *Ваша                      настоящая                      должность                      (напишите)*

\_\_\_\_\_

17.5. *Ваш                      стаж                      работы                      в                      организации*

\_\_\_\_\_

17.6. *Укажите                      Ваш                      общий                      стаж                      работы*

\_\_\_\_\_

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!**



## СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 18. Организационная диагностика:

18.1. До внедрения изменений были ли определены основные организационные проблемы?

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>	<b>%</b>
g) Да	8	89
h) Нет	1	11
i) Не знаю	0	0

18.2. В чем суть самых важных проблем, на ваш взгляд?

- Низкая производительность труда вследствие больших потерь в каждом бизнес-процессе;
- Увеличение объемов производства;
- Нормализовать производственный процесс;
- Большая загруженность и нехватка времени;

### 19. Отбор КИ

19.1. Почему именно мы оказались в команде изменений?

- Являлся одним из инициаторов внедрения Лин-культуры в организации;
- Недостаток времени и финансов;
- По указанию руководства предприятия;
- Потому что я поверил в реальность действий этой команды;

19.2. Что мы делаем такого, что не делает никто?

- Делаем то, чему нас научили консультанты;
- Так как в команду входят руководители подразделений и наиболее активные работники организации;
- Внедряем бережливое производство;

### 20. Формирование КИ

20.1. Какой результат мы хотим получить?

- Чтобы каждый сотрудник умел применять Лин-инструменты на рабочем месте;
- Чтобы каждый научился выявлять потери и устранять их;
- Снизить сроки выпуска продукции;
- Повышение культуры в организации;
- Увеличение производительности на рабочих местах;
- Слаженной и организованной работы;

20.2. Какие мероприятия проводились при формировании команды изменений?

- Обучающие семинары по Лин-технологиям;
- Деловые игры;
- Совещания по формированию КИ;
- Внедрение методов и инструментов для уменьшения потерь, времени и т.д.;
- Командообразующие тренинги;
- Лекции;

20.3. Сильные и слабые стороны КИ

<b>Категорически не согласен</b>	<b>Скорее не согласен</b>	<b>Затрудняюсь ответить</b>	<b>Скорее согласен</b>	<b>Абсолютно согласен</b>
----------------------------------	---------------------------	-----------------------------	------------------------	---------------------------

Цели достигаются, работа успешна		3	6
Атмосфера в КИ дружественная и теплая		9	
Каждый из участников высоко ценит КИ и гордится принадлежностью к ней	5	4	
В КИ выражено взаимное доверие, взаимное приятие и уважение	2	5	2

## 21. Разработка Программы изменений

21.1. Любая задача в команде обсуждается до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый из нас мог увидеть свою роль в ее выполнении.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел			1		8
%			11		89

21.2. Атмосфера при обсуждении планов неформальная, комфортная, без неконструктивных напряжений.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел				5	4
%				55	45

21.3. Дискуссии проводятся часто.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел				5	4
%				55	45

21.4. Дискуссии касаются задач команды в целом.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел				4	5
%				45	55

21.5. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел				5	4
%				55	45

21.6. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.

	Почти никогда 1	Редко 2	Иногда 3	Часто 4	Почти всегда 5
Чел			3	2	4
%			33	22	45

21.7. Кто является основным клиентом/потребителем результата (продукта, услуги)?

- Организация в целом;

- Покупатель продукции;
- Сотрудники организации;

21.8. Как клиент(ы) собирается использовать этот продукт/услугу? Для чего ему нужен наш продукт/услуга?

- Внедрить Лин-технологии для увеличения эффективности в целом;
- Развитие организации;
- Уменьшение потерь времени, увеличение объема производства;
- Увеличение прибыли

## 22. Реализация Программы изменений

22.1. Какие виды активностей используются в работе КИ

<b>Варианты ответа:</b>	<b>Чел.</b>
к) планерки;	11
л) обходы;	10
м) решение проблем;	9
п) заседания;	8
о) проектная работа.	2

22.2. Как организованы наши встречи в следующих аспектах?

п) Число участников  
8; 15;

о) Какую пользу я, по моему мнению, могу принести команде.  
Распределите 10 баллов

	<b>Баллы</b>									
	Ген.директор	1-ый зам. генерального директора	Начальник отдела кадров	Начальник производства	Зам.ген.директора по коммерции	Мастер	Главный конструктор	Бригадир	Начальник участка	Сумма
Я быстро ориентируюсь в ситуации и стремлюсь находить и использовать все новые возможности и ресурсы	2	0	1	5	2	1	1	1	1	<b>14</b>
Я стремлюсь к взаимопониманию и могу хорошо работать со многими людьми одновременно	1	0	2	0	0	1	2	1	1	<b>8</b>
Я обычно стремлюсь выдвигать новые, оригинальные и неожиданные идеи	1	0	1	0	0	1	2	1	1	<b>7</b>
Я внимательно слушаю идеи других и помогаю другим людям лучше формулировать и продвигать их идеи	1	2	2	0	2	1	1	1	1	<b>11</b>
Я способен быстро мобилизоваться и мне нравится интенсивная работа	1	3	2	0	2	1	1	2	1	<b>13</b>
Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам	1	3	0	5	2	1	1	2	2	<b>17</b>
Обычно я могу оценить, пригоден ли план или идея для конкретной ситуации	1	0	0	0	0	2	1	1	2	<b>7</b>
У меня нет предубеждений, поэтому я всегда готов признать возможность альтернативного	2	2	2	0	2	2	1	1	1	<b>11</b>

р) Если у меня и есть возможные слабые места при работе в команде, то они могут быть такими: (Распределите 10 баллов)

	Баллы									
	Ген.директор	I-ый зам. генерального директора	Начальник отдела кадров	Начальник производства	Зам.ген.директора по коммерции	Мастер	Главный конструктор	Бригадир	Начальник участка	Сумма
Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено	2	1	0	5	2	1	1	1	1	14
Я даю слишком большую свободу действий людям, чью точку зрения я считаю обоснованной	1	3	2	0	2	1	2	1	2	14
У меня есть слабость много говорить самому, пока в группе не появятся новые идеи	1	1	2	0	0	1	2	2	1	10
Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег	2	1	2	5	2	1	1	1	1	16
Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен	1	3	2	0	0	1	1	2	1	11
Мне трудно поставить себя на позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в команде	1	0	1	0	2	1	1	1	1	8
Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в команде	1	0	1	0	2	2	1	1	1	9
Мои коллеги часто считают, что я беспокоюсь о несущественных деталях и слишком переживаю, что ничего не получится	1	1	0	0	0	2	1	1	2	8

q) В групповой работе для меня характерно, что: (Распределите 10 баллов)

	Баллы									
	Ген.директор	I-ый зам. генерального директора	Начальник отдела кадров	Начальник производства	Зам.ген.директора по коммерции	Мастер	Главный конструктор	Бригадир	Начальник участка	Сумма
Я заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег	1	0	2	2	2	1	1	2	2	13
Я не стесняюсь оспаривать мнения окружающих и оставаться в меньшинстве	1	2	2	2	2	1	1	2	2	15
У меня всегда найдутся весомые аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предположения	1	0	1	0	0	2	1	1	1	7
Полагаю, я обладаю талантом обеспечивать реализацию планов, принятых к действию	1	2	2	0	0	1	1	1	1	9
У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное	1	0	1	0	0	1	1	1	1	6
Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства	2	3	2	2	2	1	2	1	1	16
Я готов устанавливать контакты и вне команды	1	0	0	2	2	1	1	1	1	9
Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо	2	3	0	2	2	2	2	1	1	15

г) Длительность совещаний;

	Слишком короткие совещания	Целесообразная длительность	Слишком длительные совещания
	1	2	3
Чел.		8	1
%		89	11

22.3. Конкретные цели встречи?

	Цели определяются нечетко	Цели встречи всегда определяются четко	Цели встречи не определяются вообще
	1	2	3
Чел.	1	8	
%	11	89	

22.4. Коммуникация

	Большинство не высказываются	Высказываются все участники	Высказывается большинство
		2	3
Чел.		8	1
%		89	11

22.5. Поддержка и развитие инициатив

	Большинство идей остается без поддержки	Все инициативы и идеи фиксируются и получают требуемую поддержку	Большинство идей поддерживается
	1	2	3
Чел.		9	
%		100	

23. Анализ и контроль Программы изменений

23.1. Как мы сможем оценить результат? Что будет свидетельствовать об успешной реализации цели? Каковы критерии оценки результата?

- По изменению затрачиваемого времени на бизнес-процесс и т.д.
- Увеличение производительности и эффективности;
- Количество предложений по улучшениям;
- Количество внедренных предложений;
- Количество сотрудников вовлеченных в улучшения;
- Уменьшение времени на изготовление изделий;
- Новый образ организации;
- Увеличение материального благосостояния производства;

#### ДАННЫЕ ОБ УЧАСТНИКАХ АНКЕТНОГО ОПРОСА

24. О Вас:

24.1. Ваш пол

Варианты ответа:	Чел.	%
с) Мужской;	7	77
д) Женский.	2	23
<b>Итого:</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

24.2. Ваш возраст

		<b>Чел.</b>	<b>%</b>
<b>Варианты ответа:</b>			
е) до 20 лет			
ф) от 21 до 30 лет			
г) от 31 до 40 лет		2	23
h) старше 41 года		7	77
<b>Итого:</b>		<b>9</b>	<b>100</b>
24.3.	<b>Уровень образования:</b>		
<b>Варианты ответа:</b>			
и) неполное среднее;			
j) среднее;			
к) среднее специальное;			
l) незаконченное высшее;			
м) высшее;		9	100
н) аспирантура;			
о) докторантура;			
р) МВА.			
<b>Итого:</b>		<b>9</b>	<b>100</b>
24.4.	<b>Ваша настоящая должность</b>		
<i>Генеральный директор; I-ый зам.ген.директора; нач. отдела кадров; нач. производства; зам.ген.директора по коммерции; зам.ген. директора по продажам; сварщик; начальник участка.</i>			
24.5.	<b>Ваш стаж работы в организации</b>		
<b>Варианты ответа:</b>			
d) От года до 3 лет		1	11
e) От 4 до 10лет		5	56
f) Свыше 10 лет		3	33
<b>Итого:</b>		<b>9</b>	<b>100</b>
24.6.	<b>Укажите Ваш общий стаж работы</b>		
<b>Варианты ответа:</b>			
d) От года до 3 лет			
e) От 4 до 10лет			
f) Свыше 10 лет		9	100
<b>Итого:</b>		<b>9</b>	<b>100</b>

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И  
СТРОИТЕЛЬСТВА  
Институт экономики и менеджмента

**АНКЕТА ЛИН-КУЛЬТУРЫ<sup>67</sup>**

**УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

Просим Вас принять участие в исследовании отношений, норм и действий персонала в процессе организационных изменений. *Согласно профессиональной этике, информация будет использована только в обобщенном виде.*

**ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИМ ВАС!**

---

<sup>67</sup> Автор методики Али-Риза Йонель, Турция

Пожалуйста, выберите балл, лучше всего отражающий **нынешнее состояние** Лин-культуры в вашей компании.  
 «0» означает крайне отрицательную оценку, а «4» наивысшую степень соответствия данному утверждению. 1, 2, 3 –  
 Степени соответствия утверждению.

### ЛЮДИ

Сильный страх изменений	0	1	2	3	4	Вся организация движется к изменениям
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	0	1	2	3	4	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	0	1	2	3	4	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	0	1	2	3	4	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	0	1	2	3	4	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	0	1	2	3	4	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
Нет ощущения неотложности	0	1	2	3	4	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	0	1	2	3	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	0	1	2	3	4	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	0	1	2	3	4	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
Нет отчетности по процессам и проектам	0	1	2	3	4	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

### ПЛАНИРОВАНИЕ

К Лин относятся к сезонной моде	0	1	2	3	4	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	0	1	2	3	4	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации Лин
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	0	1	2	3	4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	0	1	2	3	4	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес

### ПРОЦЕССЫ

Методы Лин совсем не применяются	0	1	2	3	4	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	0	1	2	3	4	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Действия и контрмеры не выполняются вовремя	0	1	2	3	4	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
Стандартизированная работа отсутствует	0	1	2	3	4	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события

### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	0	1	2	3	4	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
---	---	---	---	---	---	---



Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	0	1	2	3	4	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
--	---	---	---	---	---	---

*Пожалуйста, выберите балл, лучше всего отражающий состояние Лин-культуры в вашей компании до внедрения КИ. «0» означает крайне отрицательную оценку, а «4» наивысшую степень соответствия данному утверждению. 1, 2, 3 – Степени соответствия утверждению.*

### ЛЮДИ

Сильный страх изменений	0	1	2	3	4	Вся организация движется к изменениям
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	0	1	2	3	4	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
Сильное сопротивление линей руководителей и персонала	0	1	2	3	4	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	0	1	2	3	4	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	0	1	2	3	4	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	0	1	2	3	4	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
Нет ощущения неотложности	0	1	2	3	4	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям	0	1	2	3	4	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
«Тушение пожаров» - основной способ функционирования	0	1	2	3	4	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-подходом
Нет общей нацеленности организации на стратегические задачи	0	1	2	3	4	Нацеленность всей организации на стратегические задачи
Нет отчетности по процессам и проектам	0	1	2	3	4	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам

### ПЛАНИРОВАНИЕ

К Лин относятся к сезонной моде	0	1	2	3	4	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	0	1	2	3	4	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации Лин
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	0	1	2	3	4	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	0	1	2	3	4	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес

### ПРОЦЕССЫ

Методы Лин совсем не применяются	0	1	2	3	4	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	0	1	2	3	4	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Действия и контрмеры не выполняются вовремя	0	1	2	3	4	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
Стандартизированная работа отсутствует	0	1	2	3	4	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Происходит «откат» Лин-изменений, ситуация ухудшается	0	1	2	3	4	Все Лин-изменения сохраняются и непрерывно совершенствуются
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	0	1	2	3	4	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий

**СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Баллы, отражающие нынешнее состояние Лин-культуры в компании ЗАО «Пензспецавтомаш»  
«0» означает крайне отрицательную оценку, а «4» наивысшую степень соответствия данному утверждению. 1, 2, 3 –  
Степени соответствия утверждению.*

ЛЮДИ														
	Генеральный директор	1-ый зам. генерального директора	Сред.знач. топ менеджмент	Начальник отдела кадров	Начальник производства	Зам.ген.директора по коммерции	Мастер	Главный конструктор	Сред.знач. middle management	Бригадир	Начальник участка	Заведующая складом	Сред.знач. low management	
Сильный страх изменений	3	4	3,5	4	3	3	3	3	3,2	4	3	4	3,7	Вся организация движется к изменениям
Сильный страх потерять работу из-за применения Лин	2	3	2,5	3	2	3	2	2	2,4	4	4	3	3,7	Сильная вера в то, что Лин-культура гарантирует сохранность рабочего места
Сильное сопротивление линейных руководителей и персонала	3	2	2,5	4	3	3	4	2	3,2	4	4	4	4,0	Сильная поддержка и вовлеченность линейных руководителей и персонала
Сильное сопротивление руководителей среднего звена	2	1	1,5	3	3	3	3	2	2,8	2	3	3	2,7	Сильное лидерство и поддержка со стороны руководителей среднего звена
Менеджеры считают применение Лин дополнительной работой	2	1	1,5	3	2	3	2	3	2,6	0	3	3	2,0	Менеджеры предоставляют все ресурсы применения Лин
Высшее руководство требует быстрых финансовых результатов	4	2	3	4	1	4	4	2	3	3	3	3	3,0	Высшее руководство поддерживает долгосрочное изменение культуры
Нет ощущения неотложности	3	2	2,5	3	3	3	2	3	2,8	2	3	3	2,7	Сильное ощущение неотложности на всех уровнях
Руководители не участвуют в действиях по улучшениям «тушения пожаров» - основное способ функционирования	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,7	Руководители возглавляют выбранные проекты по улучшениям
Нет общей направленности организации на стратегические задачи	2	4	3	4	3	2	4	4	3,4	3	3	3	3,0	Системное развитие и непрерывное совершенствование является основным бизнес-направлением всей организации на стратегические задачи
Нет отчетности по процессам и проектам	2	2	2	4	3	2	3	2	2,8	4	4	4	4,0	Полная и эффективная отчетность по всем процессам и проектам
	2,7	2,6		3,6	2,8	3	3,1	2,7		2,8	3,4	3,4		
ПЛАНИРОВАНИЕ														
К Лин относятся к сезонной моде	4	4	4	4	3	4	4	3	3,6	1	4	3	2,7	Лин считается стратегическим бизнес-подходом
Высшее руководство не поддерживает план реализации Лин	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,7	Высшее руководство полностью вовлечено в план реализации Лин
Неизвестны реальные определяющие факторы бизнеса	4	4	4	4	2	2	2	2	2,4	3	3	2	2,7	Известны все реальные определяющие факторы бизнеса
Неизвестно, какие показатели оказывают наибольшее воздействие на бизнес	4	4	4	4	3	2	2	3	2,8	3	4	2	3,0	Известны все показатели, оказывающие наибольшее воздействие на бизнес
	4	4		4	3	3	3	3		2,8	3,5	2,8		
ПРОЦЕССЫ														
Методы Лин совсем не применяются	3	3	3	4	4	3	2	3	3,2	4	3	3	3,3	Все подходящие и выбранные методы Лин реализуются и поддерживаются
Нет ясного представления о текущем и будущем состоянии	3	2	2,5	4	3	2	2	3	2,8	2	3	3	2,7	Есть ясное представление о текущем и будущем состоянии и отличии между ними
Действия и контрмеры не выполняются	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	2,3	Почти все действия и контрмеры выполняются в срок и раньше
Стандартизированная работа отсутствует	2	2	2	4	3	2	2	3	2,8	2	2	3	2,3	Все операции стандартизированы в том числе не повседневные и вероятные события
	2,5	2,3		4	3,3	2,3	2,3	3		3	2,5	3		
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ														
ухудшается	2	3	2,5	4	3	2	3	4	3,2	3	3	3	3,0	совершенствуются
Ключевые параметры не отслеживаются, анализ несоответствий не проводится	2	2	2	4	3	2	3	4	3,2	3	4	4	3,7	Параметры отслеживаются, улучшения реализуются на основе анализа несоответствий
	2	2,5		4	3	2	3	4		3	3,5	3,5		

Баллы, отражающие состояние Лин-культуры в компании ЗАО «Пензспецавтомаш» до внедрения КИ.  
«0» означает крайне отрицательную оценку, а «4» наивысшую степень соответствия данному утверждению. 1, 2, 3 –  
Степени соответствия утверждению.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ И  
СТРОИТЕЛЬСТВА

Институт экономики и менеджмента

**АНКЕТА**

**компетентностного Профиля ЧЛЕНА ки**

**УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

Просим Вас принять участие в исследовании отношений, норм и действий персонала в процессе организационных изменений. *Согласно профессиональной этике, информация будет использована только в обобщенном виде.*

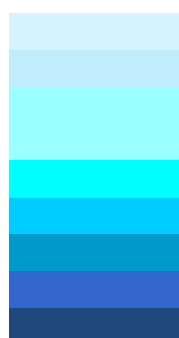
**ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИМ ВАС!**

**В нашем исследовании «Команда изменений» (КИ) – это сотрудники разных подразделений, которые становятся активными участниками изменений в организации. Они выполняют роль первопроходцев, которые демонстрируют действия-новшества остальным работникам, с помощью этого задают новую корпоративную культуру, новый образ организации.**

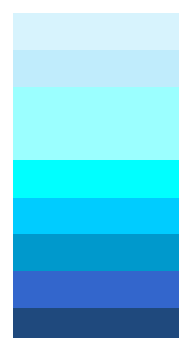
*В процессе оценки необходимо выбрать: Какой из вариантов поведения, указанных в каждой шкале наиболее соответствует оцениваемому ЧЛЕНУ КИ. Предполагается, что последующий вариант включает предыдущие варианты. Выберите только одно значение.*

**1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ (ОД)**

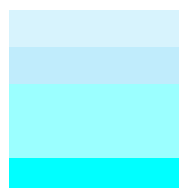
**А) Интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение**



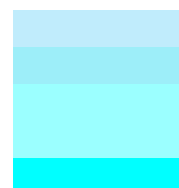
- A. 1 Отсутствие стандартов совершенства в работе.
- A. 2 Сосредоточенность на задании.
- A. 3 Хочет выполнить работу хорошо.
- A. 4 Работает над тем, чтобы соответствовать стандартам других.
- A. 5 Создает собственную меру совершенства.
- A. 6 Улучшает качество исполнения.
- A. 7 Анализирует затраты.
- A. 8 Принимает просчитанные предпринимательские риски.
- A. 9 Настаивает на предпринимательских усилиях.



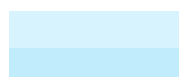
**Б) Воздействие достижения**



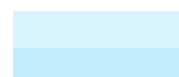
- B. 1 Только индивидуальное исполнение.
- B. 2 Воздействует на одного или двух других людей.
- B. 3 Воздействует на рабочую группу (от 4 до 15 человек).
- B. 4 Воздействует на отделение (более 15 человек).
- B. 5 Воздействует на всю компанию.
- B. 6 Воздействует на всю отрасль.



**В) Степень инновативности**



- V. 1 Не делает ничего нового.
- V. 2 Новое для работы или для части работы.
- V. 3 Новое в компании.

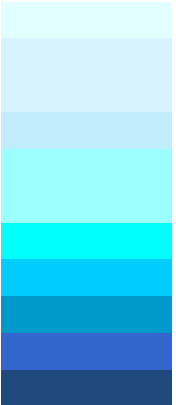
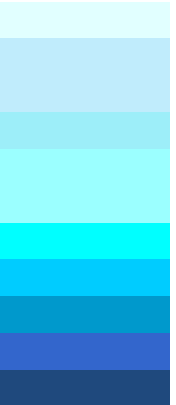


В. 4 Новое в отрасли.

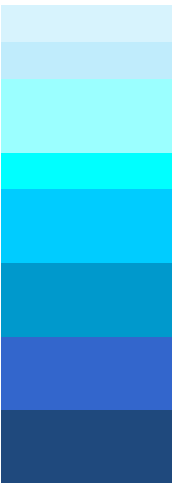
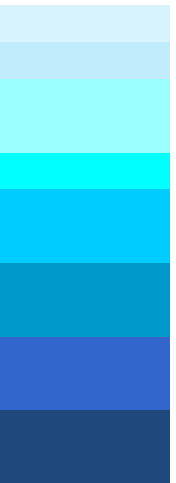
В. 5 Преобразование.

## 2. ВОЗДЕЙСТВИЕ И ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ (ВЗД)

### А) Действия, осуществляемые, чтобы влиять на других.

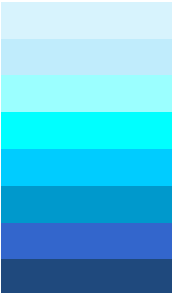
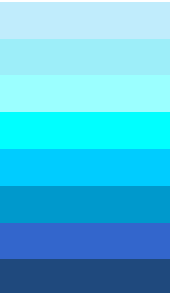
- 
- действий.
- А. 1 Личная власть.
  - А. 2 Не проявляется.
  - А. 3 Выражает намерение, но не предпринимает конкретных действий.
  - А. 4 Предпринимает одно действие, чтобы убедить.
  - А. 5 В целях убеждения предпринимает двухшаговое действие.
  - А. 6 Просчитывает воздействие чьего-то действия или слов.
  - А. 7 Просчитывает драматические действия.
  - А. 8 Оказывает влияние в два этапа.
  - А. 9 Три действия или не прямое влияние.
  - А. 10 Комплексные стратегии влияния.
- 

### Б) Ширина влияния, понимания или сети воздействия (своей или другой компании)

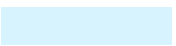
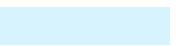
- 
- среднего размера.
- Б. 1 На одного человека.
  - Б. 2 На рабочую единицу или проектную команду.
  - Б. 3 На департамент.
  - Б. 4 На крупное подразделение или целиком на фирму среднего размера.
  - Б. 5 Целиком на крупную компанию.
  - Б. 6 На городские, политические или профессиональные организации.
  - Б. 7 На государственные правительственные, политические или профессиональные организации.
  - Б. 8 На национальные правительственные, политические или профессиональные организации.
  - Б. 9 На международные правительственные, политические или профессиональные организации.
- 

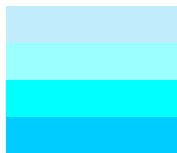
## 3. КОМАНДНАЯ РАБОТА И СОТРУДНИЧЕСТВО (КР)

### А) Интенсивность развития командной работы

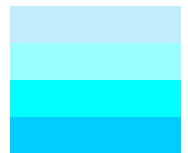
- 
- А. 1 Не сотрудничает.
  - А. 2 Нейтрален.
  - А. 3 Сотрудничает.
  - А. 4 Делится информацией.
  - А. 5 Выражает положительные ожидания.
  - А. 6 Добивается вклада в дело.
  - А. 7 Поощряет других.
  - А. 8 Строит команду.
  - А. 9 Разрешает конфликты.
- 

### Б) Размер задействованной команды

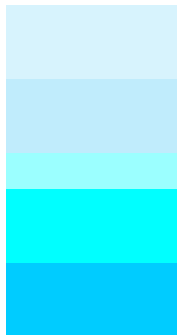
- 
- Б. 1 Маленькие, неформальные группы из 3 — 8 человек.
  - Б. 2 Временная команда или специальная группа.
- 



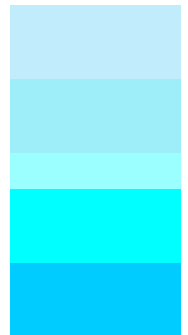
- Б. 3 Постоянная рабочая группа или небольшое отделение.
- Б. 4 Крупное отделение целиком (примерно 16—50 человек).
- Б. 5 Подразделение крупной фирмы.
- Б. 6 Крупная фирма целиком.



#### В) Количество усилий или инициативы, направленных на развитие командной работы

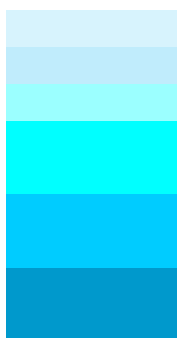


- В. 1 Не предпринимает дополнительных усилий.
- В. 2 Самостоятельно делает больше, чем нужно ежедневно (до 4-х телефонных звонков, разговоров или действий).
- В. 3 Самостоятельно делает больше, чем нужно ежедневно (5—15 действий).
- В. 4 Предпринимает чрезвычайные усилия.
- В. 5 Заставляет других выполнять не повседневные дела, проводить дополнительные совещания и пр.
- В. 6 Понуждает других к дополнительным (экстраординарным) усилиям.

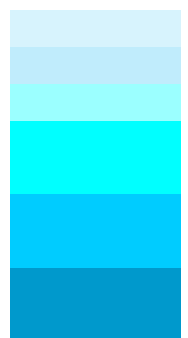


### 4. АНАЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (АМ)

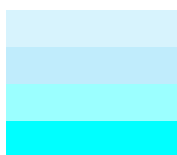
#### А) Сложность анализа



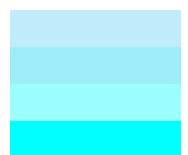
- А. 1 Нет поведенческих проявлений или отсутствует анализ.
- А. 2 Разбивает проблемы.
- А. 3 Видит базовые отношения.
- А. 4 Видит множественность отношений.
- А. 5 Составляет сложные планы или проводит сложный анализ.
- А. 6 Составляет очень сложные планы или проводит очень сложный анализ.
- А. 7 Составляет крайне сложные планы или проводит крайне сложный анализ.



#### Б) Размер исследуемой проблемы

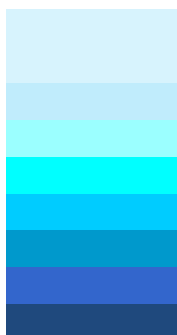


- Б. 1 Занимается исполнением одного или двух людей.
- Б. 2 Занимается небольшой рабочей группой.
- Б. 3 Занимается текущей проблемой.
- Б. 4 Занимается общим исполнением.
- Б. 5 Занимается долгосрочным исполнением.

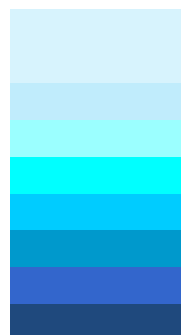




### 5. ИНИЦИАТИВА (ИН)

#### А) Временное измерение

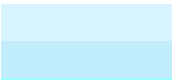
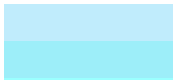
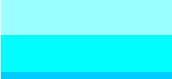
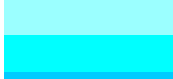


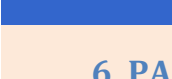



- А. 1 Думает только о прошлом.
- А. 2 Не проявляется на данной работе; или не берет на себя инициативу.
- А. 3 Демонстрирует настойчивость.
- А. 4 Обращается к текущим возможностям или проблемам.
- А. 5 Решителен в критической ситуации.
- А. 6 Действует заблаговременно на срок до двух месяцев.
- А. 7 Действует заблаговременно на срок от 3 до 12 месяцев.
- А. 8 Действует заблаговременно на срок 1—2 года.
- А. 9 Действует заблаговременно на срок 2—5 лет.



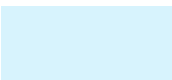
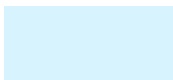
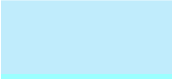
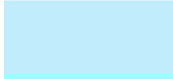
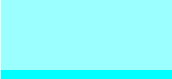
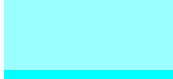








- 
- 
- A. 10 Действует заблаговременно на срок 5- 10 лет.
  - A. 11 Действует заблаговременно на срок более 10 лет.

#### Б) Самомотивация

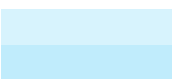
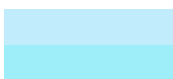

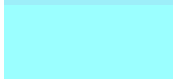
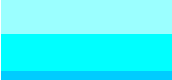
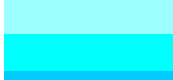




- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- Б. 1 Избегает требуемой работы.
  - Б. 2 Не проявляется на данной работе; или отсутствует.
  - Б. 3 Работает независимо.
  - Б. 4 Дополнительные усилия.
  - Б. 5 Делает больше, чем требуется.
  - Б. 6 Делает намного больше, чем требуется.
  - Б. 7 Прилагает чрезвычайные, героические усилия.
  - Б. 8 Задействует других.

## 6. РАЗВИТИЕ ДРУГИХ (РАЗВ)

#### А) Интенсивность ориентации на развитие и завершенность развивающего действия

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- A. 1 Препятствует.
  - A. 2 Нет поведенческих проявлений или не выражает явных усилий для развития других.
  - A. 3 Выражает позитивные ожидания по отношению к другим.
  - A. 4 Дает подробные инструкции и/или демонстрирует в процессе работы.
  - A. 5 Указывает причины или оказывает иную поддержку.
  - A. 6 Дает конкретную положительную обратную связь или смешанную обратную связь для развивающих целей.
  - A. 7 Подбадривает и поощряет.
  - A. 8 Осуществляет долгосрочное наставничество или обучение.
  - A. 9 Создает новые тренинги/учения.
  - A. 10 Полностью передает полномочия.
  - A. 11 Награждает за хорошее развитие.

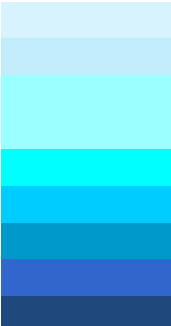
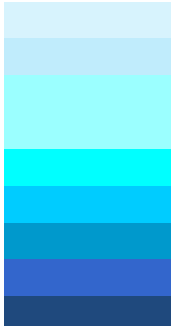
#### Б) Количество и служебное положение людей, которых развивают или которым дают указания

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- Б. 1 Один подчиненный (или учащийся, или пользующийся советами клиент).
  - Б. 2 Несколько (2—6) подчиненных.
  - Б. 3 Много (более 6) подчиненных.
  - Б. 4 Один равный по должности (включая поставщиков, коллег и пр.).
  - Б. 5 Несколько (2-6) равных по должности.
  - Б. 6 Много равных по должности.
  - Б. 7 Один высший по должности или покупатель (или клиент покупателя типа).
  - Б. 8 Более одного высшего по должности или покупателя.
  - Б. 9 Большие группы (более 200) на смешанных уровнях.

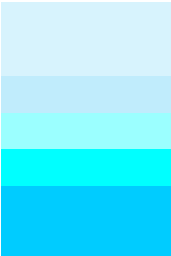
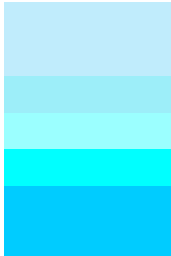


## 7. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ (УВС)

### А) Уверенность в себе



- 
- А. 1 Беспомощный.
  - А. 2 Не применимо к данной работе или избегает трудностей.
  - А. 3 Демонстрирует уверенность в себе.
  - А. 4 Демонстрирует волю или производит сильное впечатление.
  - А. 5 Выражает уверенность в своих возможностях.
  - А. 6 Обосновывает самоуверенные претензии.
  - А. 7 Добровольно ищет трудностей.
  - А. 8 Ставит себя в крайне трудные ситуации.
- 

### Б) Работа с неудачами



- 
- Б. 1 Постоянно винит себя во всем.
  - Б. 2 Находит логические объяснения или винит в неудаче других или обстоятельства.
  - Б. 3 Не применимо к данной работе или не наблюдается.
  - Б. 4 Берет на себя ответственность.
  - Б. 5 Учится на своих ошибках.
  - Б. 6 Признает свои ошибки по отношению к другим и действует, чтобы их исправить.
- 

## 8. ДИРЕКТИВНОСТЬ И НАСТОЙЧИВОСТЬ: ПРИМЕНЕНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ (ДИР)

### А) Интенсивность директивности

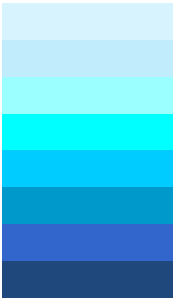
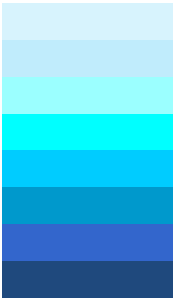
- 
- А. 1 Пассивен.
  - А. 2 Не отдает приказаний.
  - А. 3 Дает основные, повседневные указания.
  - А. 4 Дает подробные указания.
  - А. 5 Говорит настойчиво.
  - А. 6 Требует высококачественного исполнения.
  - А. 7 Явно контролирует исполнение.
  - А. 8 Противостоит другим.
  - А. 9 Констатирует последствия поведения.
  - А. 10 Пользуется контролируемой демонстрацией гнева или угроз для получения соответствия.
  - А. 11 При необходимости увольняет или избавляется от плохих исполнителей.
- 

## 9. ПОИСК ИНФОРМАЦИИ (ИНФО)

- 
- А. 1 Ничего.
  - А. 2 Задает вопросы.
  - А. 3 Личные исследования.
  - А. 4 Копают глубже.
  - А. 5 Обращается или связывается с другими.
  - А. 6 Проводит исследование.
  - А. 7 Пользуется своей постоянной системой.
  - А. 8 Подключает других.
- 

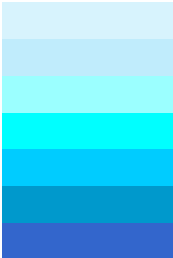
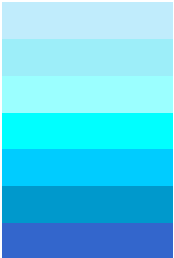
## 10. КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО (КЛ)

### А) Сила лидерской роли

- 
- 
- А. 1 Отказывается.
  - А. 2 Не проявляется на данной работе.
  - А. 3 Руководит совещаниями.
  - А. 4 Информировывает людей.
  - А. 5 Справедливо пользуется авторитетом.
  - А. 6 Повышает эффективность команды.
  - А. 7 Заботится о группе.
  - А. 8 Позиционирует себя как лидер.
  - А. 9 Сообщает видение команде.

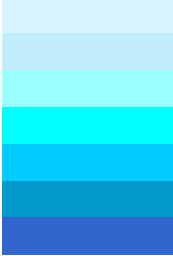
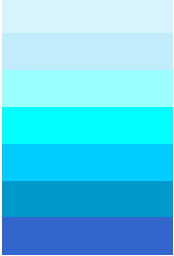
## 11. КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ (КМ)

### А) Сложность и оригинальность концепций

- 
- 
- А. 1 Не пользуется абстрактными концепциями.
  - А. 2 Пользуется базовыми правилами.
  - А. 3 Распознает модели.
  - А. 4 Применяет сложные концепции
  - А. 5 Упрощает сложность.
  - А. 6 Создает новые концепции.
  - А. 7 Создает новые концепции по сложным вопросам.
  - А. 8 Создает новые модели.

## 12. ПОНИМАНИЕ КОМПАНИИ (ПК)

### А) Глубина понимания компании

- 
- 
- А. 1 Неправильно понимает структуру компании.
  - А. 2 Не придерживается политики.
  - А. 3 Понимает формальную структуру.
  - А. 4 Понимает неформальную структуру.
  - А. 5 Понимает климат и культуру.
  - А. 6 Понимает организационные политики.
  - А. 7 Понимает скрытые организационные проблемы.
  - А. 8 Понимает долгосрочные скрытые вопросы.

СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Компетентностный Профиль менеджера

Компетенция (кластер)	шкала	вес	Порог.значение			Норма			max
			н (low management)	ср (middle management)	в (top management)	н	ср	в	
1. Ориентация на достижения (Р) Норма	ОД-а	0,34	5	6	8	1,7	2,0	2,7	3,1
	ОД-б	0,33	3	4	5	1,0	1,3	1,7	2,0
	ОД-в	0,33	2	2	3	0,7	0,7	1,0	1,7
2. Воздействие и оказание влияния (МЛ)	ВЗД-а	0,5	4	6	8	2,0	3,0	4,0	5,0
	ВЗД-б	0,5	2	3	4	1,0	1,5	2,0	4,5
3. Командная работа и сотрудничество (КР)	КР-а	0,34	4	6	8	1,4	2,0	2,7	3,1
	КР-б	0,33	1	3	4	0,3	1,0	1,3	2,0
	КР-в	0,33	1	1	2	0,3	0,3	0,7	2,0
4. Аналитическое мышление (АМ)	АМ-а	0,5	2	4	5	1,0	2,0	2,5	3,5
	АМ-б	0,5	1	3	4	0,5	1,5	2,0	2,5
5. Инициатива (ЛВМ)	ИН-а	0,5	3	5	7	1,5	2,5	3,5	5,5
	ИН-б	0,5	3	4	5	1,5	2,0	2,5	4,0
6. Развитие других (РО)	РАЗВ-а	0,5	4	6	8	2,0	3,0	4,0	5,5
	РАЗВ-б	0,5	1	2	3	0,5	1,0	1,5	4,5
7. Уверенность в себе (УВС)	УВС-а	0,5	3	4	5	1,5	2,0	2,5	4,0
	УВС-б	0,5	4	5	6	2,0	2,5	3,0	3,0
8. Директивность/ Настойчивость(МЛ)	ДИР-а	0,8	3	7	9	2,4	5,6	7,2	8,8
9. Поиск информации (ПИ)	ИНФО-а	0,8	2	3	6	1,6	2,4	4,8	6,4
10. Командное лидерство (МЛ)	КЛ-а	0,8	4	6	7	3,2	4,8	5,6	7,2
11. Концептуальное мышление (ПИ)	КМ-а	0,3	2	3	4	0,6	0,9	1,2	2,4
12. Понимание компании и построение от	ПК-а	0,3	3	5	6	0,9	1,5	1,8	2,4
СУММА		10				28	44	58	83

Аналитическая таблица компетентностного профиля Члена Команды изменений

Критерии профессиональной компетентности	Удельный вес	Оценки компетенций																	
		top management				middle management								low management					
		Генеральный директор		1-ый зам. генерального директора		Начальник отдела кадров		Начальник производства		Зам. ген. директора по коммерции		Мастер		Главный конструктор		Бригадир		Начальник участка	
<b>1. Ориентация на достижение (ОД)</b>																			
А) Интенсивность и завершенность действия, мотивированного на достижение	0,34	4	1,36	4	1,36	7	2,38	4	1,36	8	2,72	6	2,04	7	2,38	3	1,02	5	1,7
Б) Воздействие достижения	0,33	5	1,65	5	1,65	5	1,65	4	1,32	2	0,66	5	1,65	5	1,65	3	0,99	4	1,32
В) Степень инновативности	0,33	3	0,99	3	0,99	3	0,99	3	0,99	3	0,99	3	0,99	3	0,99	2	0,66	5	1,65
<b>2. Воздействие и оказание влияния (ВЗД)</b>																			
А) Действия, осуществляемые, чтобы влиять на	0,5	5	2,5	5	2,5	5	2,5	4	2	6	3	4	2	5	2,5	1	1	5	2,5
Б) Широта влияния, понимания или сети воздействия	0,5	5	2,5	4	2	5	2,5	2	1	2	1	2	1	4	2	2	1	2	1
<b>3. Командная работа и сотрудничество (КР)</b>																			
А) Интенсивность развития командной работы	0,34	9	3,06	9	3,06	9	3,06	9	3,06	6	2,04	6	2,04	6	2,04	6	2,04	6	2,04
Б) Размер задействованной команды	0,33	6	1,98	6	1,98	6	1,98	3	0,99	2	0,66	1	0,33	3	0,99	2	0,66	5	1,65
В) Количество усилий или инициативы, направленных	0,33	5	1,65	3	0,99	6	1,98	3	0,99	2	0,66	2	0,66	4	1,32	2	0,66	6	1,98
<b>4. Аналитическое мышление (АМ)</b>																			
А) Сложность анализа	0,5	4	2	4	2	6	3	3	1,5	1	0,5	4	2	5	2,5	2	1	2	1
Б) Размер исследуемой проблемы	0,5	5	2,5	5	2,5	5	2,5	4	2	4	2	2	1	5	2,5	2	1	3	1,5
<b>5. Инициатива (ИН)</b>																			
А) Временное измерение	0,5	7	3,5	6	3	6	3	6	3	6	3	4	2	3	1,5	3	1,5	4	2
Б) Самомотивация	0,5	4	2	5	2,5	5	2,5	5	2,5	5	2,5	4	2	4	2	4	2	5	2,5
<b>6. Развитие других (РАЗВ)</b>																			
А) Интенсивность ориентации на развитие и	0,5	8	4	5	2,5	8	4	5	2,5	4	2	4	2	6	3	5	2,5	4	2
Б) Количество и служебное положение людей,	0,5	3	1,5	3	1,5	6	3	2	1	2	1	2	1	3	1,5	3	1,5	3	1,5
<b>7. Уверенность в себе (УВС)</b>																			
А) Уверенность в себе	0,5	6	3	5	2,5	8	4	5	2,5	4	2	3	1,5	5	2,5	5	2,5	4	2
Б) Работа с неудачами	0,5	4	2	4	2	6	3	4	2	6	3	4	2	5	2,5	5	2,5	6	3
<b>8. Директивность и настойчивость: применение должностных полномочий (ДИР)</b>																			
А) Интенсивность директивности	0,8	11	8,8	6	4,8	9	7,2	4	3,2	7	5,6	6	4,8	7	5,6	6	4,8	4	3,2
<b>9. Поиск информации (ИНФО)</b>																			
А) Интенсивность поиска информации	0,8	8	6,4	5	4	8	6,4	3	2,4	6	4,8	3	2,4	6	4,8	5	4	5	4
<b>10. Командное лидерство (КЛ)</b>																			
А) Сила лидерской роли	0,8	9	7,2	6	4,8	9	7,2	4	3,2	4	3,2	6	4,8	6	4,8	4	3,2	7	5,6
<b>11. Концептуальное мышление (КМ)</b>																			
А) Сложность и оригинальность концепций	0,3	6	1,8	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5	1	0,3	5	1,5
<b>12. Понимание компании (ПК)</b>																			
А) Глубина понимания компании	0,3	8	2,4	6	1,8	8	2,4	5	1,5	4	1,2	5	1,5	6	1,8	4	1,2	5	1,5
<b>Итого по всей совокупности:</b>	<b>10</b>	<b>125</b>	<b>62,79</b>	<b>104</b>	<b>49,93</b>	<b>135</b>	<b>66,74</b>	<b>87</b>	<b>40,51</b>	<b>89</b>	<b>44,03</b>	<b>81</b>	<b>39,21</b>	<b>103</b>	<b>50,37</b>	<b>70</b>	<b>36,03</b>	<b>95</b>	<b>45,14</b>