

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

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

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

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

2. ПОНЯТИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Диагностика этапов жизненного цикла

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

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

Упражнения

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

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

Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу3.

Таблица 3

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

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

Кейс 1 «История кондитерской фабрики «Красный Октябрь»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Товарищество Эйнемъ» успешно конкурировало с другими кондитерскими магнатами - «Абрикосов и сыновья», «А Сиу и К⁰» - в первую очередь за счет очень широкого ассортимента продукции. Производились карамель, конфеты, шоколад, какао, напитки, пастила, печенье, пряники, бисквиты. После открытия филиала в Крыму (Симферополь) «Эйнемъ» начал производить глазированные шоколадом фрукты: сливу, вишню, грушу, а также мармелад.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Реконструкция фабрики.

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

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

Накануне войны.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кейс 2. «История Сбербанка России»

1841-1861 гг.

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

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

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

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

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

1861-1917 гг.

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

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

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

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

1917-1941 гг.

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

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

1941-1991 гг.

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

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

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

дарственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

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

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

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

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

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

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

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

Методические указания к теме 2

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

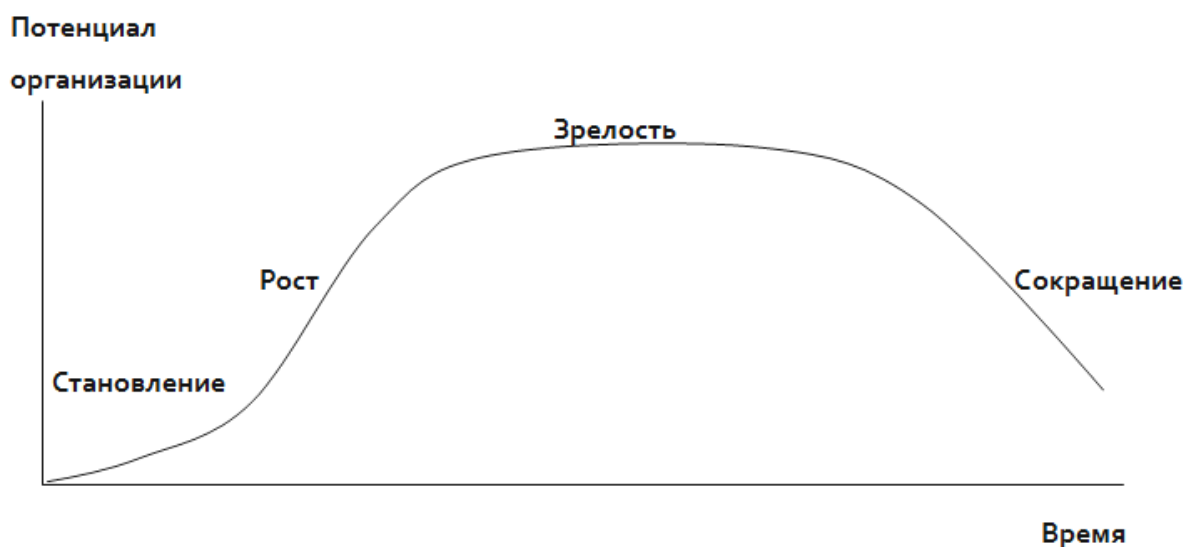


Рис. 3. Модель жизненного цикла организации

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

3. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

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

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

ном виде, которые остаются у студентов.

Упражнения

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

1. Каковы основные причины сопротивления менеджеров и другого персонала переменам, отмечаемые практиками в представленных материалах? Приведите примеры.
2. Составьте перечень ключевых принципов поведения менеджера при реализации организационных изменений на основе информации, представленной в кейсах.
3. Какие формализованные действия следует осуществить с целью снижения сопротивления изменениям со стороны менеджеров и исполнителей? Приведите примеры.

Кейс 1 «Почему менеджеры проектов приняли изменения»

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

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

Кейс 2. «Рассказывает практик»

Николай Непорада . Директор по персоналу группы компаний Vercell, Москва

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

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

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

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

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

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

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

Как была внедрена новая система оценки

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

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

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

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

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

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

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

Кейс 3 «Говорит Генеральный Директор»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Страшные мотивы

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

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

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

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

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

Нефтяные платформы

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

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

Дело техники

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

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

Банковская тайна

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

зен Банк» — корпоративный).

Дружим по плану

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

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

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

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

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

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

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

«Подводные камни» слияния

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

Поэтому желательно установить нормальные деловые отношения с руководите-

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

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

Методические указания к теме 3

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

К личным барьерам относятся, например:

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

Барьерами на уровне организации являются:

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

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