Содержание

Введение 6

1. Методы деятельности менеджера по повышению эффективности работы на примере ЗАО «Градострой» 13

2. Видение и миссия организации 23

3. Диагностика проблем в подсистемах ЗАО «Градострой» 28

4. Планирование процесса реализации проекта организационных изменений на ЗАО «Градострой» 39

Заключение 44

Литература 45

# Введение

Строительство – это вид бизнеса, требующий от предприятия огромных материальных, научных, людских и финансовых затрат, которые может себе позволить не каждая фирма. Но, тем не менее, на рынке строительства г. Челябинска существует огромное количество строительных фирм (даже при наличии определенных барьеров на входе в данную отрасль), достаточно жестко конкурирующих между собой. Наиболее крупные из них: СК «Монолит – Инвест», ЗАО «Градострой», ОАО «КПДиСК», ЗАО «Стройинвест», ЗАО «Строительные и монтажные работы».

При таком уровне конкуренции компании просто необходимо меняться в короткие сроки под условия рынка, т.е. необходима определенная мобильность, способность быстро перестраиваться под предпочтения покупателей.

Как правило, все крупные строительные организации, «у руля» которых стоят люди «старого», «советского» поколения, обладают большой долей консерватизма и малой мобильностью; что говорит о том, что их деятельность направлена на достижение краткосрочных, единовременных выгод (например, получение основного финансового результата – прибыли); но отсутствует направленность на будущее, т.е. отсутствует представление о направлениях развития рынка строительства через 5, 10, 20, 50 лет. Для этого менеджеру необходимо вести на предприятии обязательное стратегическое планирование своей деятельности.

Для того чтобы определить основные направления изменений, необходимых для достижения долговременных условий развития предприятий, необходимо выявить его «болевые» точки, т.е. условия, заставляющие организацию работать, выживать и меняться.

Для предприятия, на котором я работаю (моя должность – 1-ый заместитель генерального директора) – ЗАО «Градострой», «болевые» точки следующие:

* Жесткая конкуренция (наличие как малых, средних, так и крупных строительных фирм – конкурентов, которые достаточно давно работают на рынке строительства жилых, офисных и производственных помещений и выходят на рынок строительства элитных жилых и офисных помещений. Специфика строительного рынка в городе Челябинске такова, что большинство крупных строительных фирм образовались из существующих в советские времена строительных трестов, имеют огромный опыт работы, определенную репутацию, поэтому у них достаточно тяжело отвоевывать рынок).
* Сложность привлечения покупателей (С одной стороны, элитные дома строятся для финансовой, политической и т.п. элиты города и области, и для «верхней» части среднего класса, а таких людей достаточно трудно привлечь в качестве покупателей без квалифицированных маркетологов, без эффективной рекламной (на данном этапе завоевывающей) кампании, без знания их вкусов, потребностей, возможностей и т.д. То есть привлечь таких покупателей по одиночке достаточно сложно, т. к. они не стремятся излишне показываться на людях и их круг общения очень ограничен; также они уделяют огромное внимание обеспечению собственной безопасности. С другой стороны, квартиры в данных строящихся домах могут покупать крупные предприятия для своих сотрудников, а также могут быть строительные заказы администрации; и те, и другие очень сложно получить, т. к. в силу особенностей сложившейся ситуации в нашей стране, нужно иметь возможность прямого общения с top‑менеджерами данных предприятий и администрации для получения таких заказов.
* Возникновение и внедрение конкурентами новых средств привлечения покупателей (покупка квартиры в процессе ее строительства, покупка квартиры в рассрочку и т.д.)
* Новые направления строительства (индивидуальные офисные здания, индивидуальные жилые здания)
* Необходимость отказа от цели максимизации прибыли в пользу создания и поддержание высокого имиджа и завоевания как можно большего количества покупателей (предпочтение строительства элитного жилья вместо стандартного панельного, что увеличивает срок оборачиваемости капитала, и, соответственно, снижает потенциальную прибыль предприятия). Эта цель является временной, т. к. она направлена на процветание фирмы в долгосрочном периоде и на занятие малоосвоенного, но быстро осваиваемого рынка элитного жилья.
* Малое количество хороших проектировщиков (проектировщики старого поколения практически не способны на нововведения, на создание собственных проектов домов, которые требует потребитель (покупатель), а проектировщики нового поколения еще либо не достаточно опытны, либо плохо чувствуют «веяния» потребительских предпочтений).
* Недостаточное количество хороших управленцев, способных качественно, соблюдая необходимые сроки и с минимальными затратами выполнить поставленное руководством задание.
* Нежелание работников и управленцев проявлять собственную инициативу, либо медленное рассмотрение руководством интересных предложений менеджеров.

Проблемы, стоящие перед ЗАО «Градострой», можно выделить следующие:

1. Жесткая конкуренция на рынке строительства жилых и офисных помещений (как элитных, так и стандартных серий жилья).
2. Проблема поиска покупателей жилья и офисных помещений.
3. Возможные (хотя и достаточно редкие) задержки оплаты покупателями за построенные площади.
4. Выход на новые рынки сбыта, проектировка и постройка новых моделей домов.
5. Консерватизм управленцев (в частности – риэлторского отдела).
6. Сложность нововведений в условиях сложившейся региональной экономики.
7. Нахождение наиболее выгодных поставщиков стройматериалов.
8. Проблема повышения квалификации рабочих и управленческого персонала (т. к. без этого невозможно развиваться «в ногу» с постоянно изменяющейся экономической ситуацией; это также даст возможность управленцам принимать некоторые решения, для которых в данное время требуется привлечение дорогостоящих специалистов – консультантов, аудиторов, маркетологов, оценщиков, дизайнеров по рекламе, WEB‑дизайнеров и т.п.).
9. Проблема совершенствования освоения Интернета (создание собственного представительства в Интернете, поиск потенциальных и реальных клиентов, заказчиков, поставщиков).
10. Оптимизация логистических потоков на предприятии (в соответствии с методикой Л. Контаровича, либо в соответствии с новейшими разработанными логистическими методиками оптимизации транспортных перевозок).
11. Создание представительств в других регионах России, в дальнейшем – организация собственного производства строительных материалов, продажа их как в России, так и за рубежом.
12. Освоение новых технологий строительства, маркетинга, менеджмента путем обучения управленцев, архитекторов и технологов в соответствующих западных, американских и японских ВУЗах, обмен специалистами, выезд специалистов на стажировку и т.п.
13. Сотрудничество с иностранными компаниями – производителями строительных материалов.
14. Построение наиболее рациональной управленческой структуры, создающей эффективную коммуникативную связь управленческого персонала с рабочим, а также создание условий для участия наибольшего числа работников предприятия в проектировании нововведений.
15. Заключение контрактов с различными банками для создания возможности ипотечного кредитования покупателей.
16. Создание собственной группы профессиональных оценщиков недвижимости.
17. Создание рациональных условий для мотивации работников предприятия, разработка собственной концепции мотивации ЗАО «Градострой» на основе существующих методик (А. Маслоу, Мак Грегора и т.п.).

Выделим 4 наиболее важных цели:

* 1. преодоление жесткой конкуренции
	2. выход на новые рынки сбыта, проектировка и постройка новых моделей домов
	3. освоение новых технологий строительства, маркетинга, менеджмента путем обучения управленцев, архитекторов и технологов в соответствующих западных, американских и японских ВУЗах, обмен специалистами, выезд специалистов на стажировку и т.п.
	4. построение наиболее рациональной управленческой структуры, создающей эффективную коммуникативную связь управленческого персонала с рабочим, а также создание условий для участия наибольшего числа работников предприятия в проектировании нововведений

Далее определим факторы внешней и внутренней среды организации, представляющие для рассматриваемого предприятия угрозы.

Итак, внешние угрозы:

* смена политического режима (нестабильность политического режима);
* банкротство обслуживающего ЗАО «Градострой» банка;
* банкротство поставщиков строительных материалов;
* экономический кризис;
* резкое падение платежеспособного спроса населения;
* наводнение, землетрясение или другие форсмажорные обстоятельства;
* появление на рынке строительства г. Челябинска сильного конкурента, обладающего новейшими технологиями, непорочной репутацией и низкими ценами;
* приход к местной власти криминальных структур, заинтересованных в данном виде бизнеса;
* появление совершенно новой и дешевой технологии строительства;
* формирование на данном рынке сильного профсоюза, который бы мог диктовать предприятиям условия оплаты труда рабочих;
* резкое повышение цен на строительные и другие материалы, необходимые для производственного процесса;
* задержка поставки необходимых материалов и оплаты;
* изменение налогового законодательства.

Внутренние угрозы для ЗАО «Градострой» существую следующие:

* некачественная (неграмотная) работа проектировщиков, в результате которой реализуемые проекты окажутся непригодными для их прямого назначения;
* банкротство предприятия;
* смена управленческого персонала на неграмотных людей;
* неграмотные действия существующего управленческого персонала, которые могут привести к огромным убыткам как в данный момент, так и через определенное время;
* неспособность управленческого персонала справиться с поставленными задачами;
* выход из строя техники;
* уход наиболее ценных, грамотных специалистов в другие компании.

На данный момент ЗАО «Градострой» выживает на рынке строительства г. Челябинска, поэтому достижение поставленных ранее стратегических целей (решение проблем) необходимо для завоевания как можно большей доли рынка.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1. Снизить возможность неплатежеспособности покупателей недвижимости.
2. По возможности диверсифицировать производство и деятельность в целом.
3. Построить эффективную программу поиска покупателей и поставщиков стройматериалов.
4. Организовать наиболее эффективную рекламную компанию, определить ее основные направления, сопоставить их с миссией предприятия.
5. Построение системы мероприятий ведения конкурентной борьбы.
6. Создание представительств компании в других городах России и за рубежом.
7. Заменить консервативных управленцев на современно мыслящих, грамотных и активных менеджеров.

Этому и будет посвящена данная курсовая работа

# 1. Методы деятельности менеджера по повышению эффективности работы на примере ЗАО «Градострой»

Все организации живут и работают в двух временных периодах: настоящем и будущем. В наше неспокойное время менеджеры не могут полагать, что завтра – это просто продолжение сегодняшнего дня. Напротив, они должны управлять изменениями как новой возможностью и как угрозой.

П. Дракер

В начале работы я хотел бы проанализировать несколько ситуаций для того, чтобы показать, как менеджер может повлиять на повышение эффективности организации (в данном случае – ЗАО «Градострой).

Возьмем для этого анализа 4 ситуации – личные перемены (изменения, которые произошли в моей работе) и оценим их по критериям (1. задание, решаемое исходя из имеющего опыта; 2. Обычная (рутинная) трудность; 3. Жесткая, ограниченная проблема; 4. Мягкая, неограниченная проблема):

1. Мне было предложено проанализировать рынки строительства на Севере России, выявить степень их занятости, определить, существуют ли незанятые ниши, определить степень монополизированности данных рынков. Для этого мне был предоставлен свободный выход в Интернет, а также номера телефонов существующих на Севере строительных, маркетинговых и консалтинговых компаний. По Интернету я заказал в консалтинговой фирме маркетинговое исследование с целью выявления спроса и предложения на рынке строительства на Севере России, с целью нахождения возможных клиентов, оценки их финансового состояния, платежеспособности, оценки уровня цен на недвижимость, дальность расположения поставщиков материалов, необходимых для процесса строительства и т.п. В результате я получил достаточно большой заказ на строительство квартала жилых домов в г. Сургуте. Далее, по телефону я обговорил условия данного контракта, мой отдел оценил его коммерческую эффективность; оказалось, что предлагаемый проект достаточно эффективен, после чего я предоставил полученные данные (в виде отчета об коммерческой эффективности сделки) и контракт Генеральному директору. Проект был одобрен и был заключен контракт, курировать который было поручено заместителю генерального директора по строительству. Таким образом, решение данного задания позволило мне вновь подтвердить ценность имеющегося у меня опыта, а также доказать эффективность работы коммерческого отдела, после чего его штат был расширен для ускорения коммерческих расчетов в дальнейшем.
2. В моей работе часто бывают ситуации, когда заключенные мной договоры на поставку необходимых строительных материалов не предусматривают изменение цен во временном периоде. Часто возникли и возникают такие ситуации, когда цены меняются, а договоре стоит жесткая цена, в результате чего поставщик решает прекратить поставку продукции из за малой экономической выгоды (а иногда из-за убытков). Мне приходилось вести переговоры о разумном урегулировании уровня цен и сохранении договора с этими поставщиками. Это – обычные, рутинные трудности, которые достаточно часто возникают в моей работе.
3. При постройке торгового комплекса «Континенталь» за 5 месяцев до срока его сдачи выяснилось, что мы не успеваем его построить из-за нехватки грузового транспорта, т. к. материал, который использовался при строительстве данного объекта, производится только в Миассе, транспорт не успевал вовремя подвезти его к месту назначения. По условию договора при не сдаче данного объекта в срок мы должны были платить определенный штраф, т. к. его собственники не успеют вовремя разместить там торговые площади и будут терять доход от не сданных в аренду площадей. При проектировке строительства данного торгового комплекса заместитель директора по строительству неправильно оценил объем работ и скорость его выполнения. В результате мне пришлось на первую неделю после этого сообщения перебросить необходимое количество машин на данный объект с других строящихся объектов, на которые в последующий период было докуплено необходимое количество грузового транспорта. Это была жесткая, ограниченная проблема, которую нужно было решить в жестко ограниченный срок.
4. Около года назад начальник металлообрабатывающего цеха доложил, что на самых ответственных участках данного цеха (в связи с установкой нового оборудования) у рабочих не хватает знаний для наиболее полного использования станков; возможно (это было лишь предположением начальника металлообрабатывающего цеха), что устранение пробелов в их знаниях позволило бы повысить эффективность их работы, и, соответственно, эффективность работы всего цеха, что, в последующем, снизило бы себестоимость металлоконструкций для строительства недвижимости. Во-первых, мне нужно было узнать, действительно ли полное использование данных станков позволило бы снизить себестоимость продукции, или нет; и вообще, на сколько велики у этих рабочих пробелы в знаниях. Для решения данного вопроса нужно было либо найти специалиста в г. Челябинске, который бы полностью знал этот вид станков, либо в городах области, либо в регионе, либо в масштабах России. Крайним случаем было вызвать специалиста из Германии (оборудование германское). Ситуация осложнялась тем, что большинство строительных компаний не желали делиться информацией о техническом уровне их оборудования, и, тем более, предоставлять для консультации своих специалистов. Могло быть и так, что деньги, затраченные на поиск и найм специалиста, окажутся потраченными напрасно. Я вынес данный вопрос на собрании директоров нашего предприятия. Было вынесено одобрение на приглашение специалиста из Германии, т. к. германское оборудование было не только в этом цехе, и, возможно, он бы дал полную консультацию по всему оборудованию, что, в общем итоге, дало бы в дальнейшем выигрыш для работы предприятия. Предположение начальника металлообрабатывающего оказалось верным: оборудование использовалось на 70%. После проведения обучения рабочих эффективность производства повысилась на 25%, а себестоимость выпускаемых металлоконструкций понизилась на 8%. Это была мягкая, неограниченная проблема, где были практически неясны цели и приоритеты.

Теперь оценим каждое из этих изменений при помощи таблицы 1, где:

* Ситуация 1 – заключение контракта на строительство в г. Сургуте, результатом чего явилось собственно заключение контракта и расширение штата коммерческого отдела;
* ситуация 2 – урегулирование ценового вопроса поставки строительных материалов;
* ситуация 3 – проблема с грузовым автотранспортом, результатом чего явилось первоначально переброска с одних объектов машин на постройку торгового комплекса «Континенталь», а далее – увеличение количества автопарка грузового транспорта ЗАО «Градострой»;
* ситуация 4 – обучение специалистов по работе на германских станках по обработке металлоконструкций, в результате чего повысился профессиональный уровень подготовки специалистов, снижение себестоимости металлоконструкций и увеличение производительности цеха, что в общем положительно сказалось на результатах деятельности анализируемого нами предприятия (ЗАО «Градострой»).

Для оценки полученных изменений используем следующие пометки:

* В-высокая степень управляемости, вовлеченности или процедурно-вычислительной сложности;
* С – средняя;
* Н – низкая

Таблица 1. Контрольный список по ситуации изменения

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика изменений | Ситуация изменений |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| По личному участию в изменении (либо Вы подверглись его воздействию) | В | В | В | В |
| По эмоциональной вовлеченности: |  |  |  |  |
| • знание причин изменений | В | С | Н | С |
| • знание тех, кто планировал изменения | В | В | С | С |
| • участие в планировании изменения | В | В | С | С |
| • влияние на других людей | В | В | С | С |
| • частота консультаций по поводу изменений | В | Н | С | В |
| • влияние на расход ресурсов | Н | В | В | Н |
| Итог: | В | В | С | С |
| По возможности конкретного, предельного, либо оптимального решения и определенного понимания будущего состояния (жесткой ситуации) | Н | С | В | Н |
| По неоднозначности, расплывчатости очертаний будущего состояния (мягкая ситуация) | С | Н | Н | В |
| По вычислительной и процедурной сложности принятия решений: |  |  |  |  |
| • технические изменения | Н | Н | С | В |
| • операционные изменения | В | Н | С | В |
| • изменения операционной культуры и структуры | В | Н | С | В |
| • изменение системы управления персоналом | С | Н | Н | С |
| • комплекс изменяющихся во времени и пространстве взаимодействующих проблем организации и внешней среды | С | Н | В | В |
| Итог: | С | Н | С | В |
| По степени решенности проблем: |  |  |  |  |
| • частичное решение на основе опыта и здравого смысла (клинический «подход Акоффа») | В | С | С | Н |
| • разрешение проблемы по ее независимым частям и экономико-математическим методам и моделям (исследовательский подход к изменениям системы) | В | Н | Н | Н |
| • устранение проблемы изменением ее сути в масштабах непрерывного развития системы управления, влияющей на окружающую среду (проектирующий подход) | С | С | С | В |
| Итог: | В | С | С | Н |
| По степени беспорядка (неограниченности ситуационной проблемы изменения): |  |  |  |  |
| • противоречивость | С | Н | Н | В |
| • сомнительность приоритетов | В | Н | Н | С |
| Итог: | С | Н | Н | С |

Далее опишем управление проектом изменений:

Ситуация с заключением контракта на строительство недвижимости в г. Сургуте.

Изменения: заключение контракта на строительство недвижимости в г. Сургуте, расширение штата сотрудников коммерческого отдела (для ускорения процесса коммерческих расчетов в дальнейших проектах), создание специального отдела с ответственным лицом для эффективного управления данным проектом; тем самым в результате – расширение сферы деятельности организации, выход на новые рынки сбыта продукции, занятие там определенного положения и возможность дальнейшего расширения сферы деятельности на занятом сегменте рынка.

Инициатором изменения выступил генеральный директор ЗАО «Градострой».

Необходимость данного проекта возникла в связи с наличием избыточных финансовых, материальных и людских ресурсов, в связи с возможностью диверсификации деятельности и в связи с выполнением одной из целей организации – выход на новые рынки сбыта продукции в других регионах России.

На кого это изменение повлияло и как: (представим схему)

Возникновение избыточных ресурсов у ЗАО «Градострой» → необходимость использования этих избыточных ресурсов → поиск возможностей их использования → нахождение нового рынка сбыта в г. Сургуте → оценка коммерческой эффективности данного проекта → заключение контракта → создание специального отдела по управлению строительством в г. Сургуте → расширение коммерческого отдела → планирование производства продукции и строительства данных объектов → строительство объектов недвижимости в г. Сургуте → получение прибыли → занятие определенной доли рынка → возможность для дальнейшего развития организации в данном направлении → возможность дальнейшей диверсификации сбыта продукции (строительства).

Сопротивление изменению оказано не было.

Достаточно плохо справлялись с проблемой первоначального поиска поставщиков строительных материалов в г. Сургуте, с контролем финансовой стороны данной сделки, с освоением новых условий строительства (для климата г. Сургута необходимо было правильно и рационально рассчитать конструкцию домов).

Т.к. ситуация была решена (и решается) достаточно эффективно, то метод изменения был выбран правильно.

Ситуация с урегулированием ценового вопроса поставки строительных материалов

Результат изменений – сохранение поставщиков материалов для организации производственного и строительного процесса.

Часто бывают ситуации, когда заключенные договоры на поставку необходимых строительных материалов не предусматривают изменение цен во временном периоде. Возникают такие ситуации, когда цены меняются, а договоре стоит жесткая цена, в результате чего поставщик решает прекратить поставку продукции из-за малой экономической выгоды (а иногда из-за убытков). Приходилось вести переговоры о разумном урегулировании уровня цен и сохранении договора с этими поставщиками.

Кто был инициатором изменения? Инициатива первоначально исходила с моей стороны, далее она подтверждалась генеральным директором, после чего инициатива исходила со стороны поставщика материальных ресурсов, обговаривался уровень цен и, после согласия генерального директора, заключался новый контракт.

Почему оно необходимо? Потому что результатом игнорирования решения этой проблемы была бы потеря поставщика материальных ресурсов и нужно было бы потратить время, усилия и денежные средства на поиск новых поставщиков.

На кого оно повлияло и как? Представим ответ с помощью схемы:

Изменение цен на материальные ресурсы, необходимые для производственного и строительного процесса на ЗАО «Сройком» → отказ поставщика в поставке данных материальных ресурсов → моя консультация с генеральным директором (установление верхнего предела новой цены на ресурсы поставщика) → переговоры с поставщиком, урегулирование цены → консультирование с генеральным директором → заключение нового контракта с тем же поставщиком.

В результате, в большей степени эта ситуация повлияла на ЗАО «Градострой», чем на поставщика.

Сопротивление было со стороны поставщика в вопросе установления новой цены.

Метод, используемый для решения данной проблемы, на мой взгляд, не эффективен. Здесь необходим экономико-математический метод изменений, хотя, в принципе, все решает ситуация, и нельзя с большой долей уверенности говорить о большей эффективности нового метода, не проверив его на практике. Может быть в странах со стабильной рыночной экономикой он бы и был более эффективен, а в России этот вопрос, на мой взгляд, остается достаточно спорным.

Ситуация с нехваткой грузового автотранспорта

Результатом решения данной ситуации было выполнение в срок строительства объекта, а также расширение автопарка грузовых машин и оптимизация логистических процессов на предприятии в целях дальнейшего недопущения подобной ситуации (постоянный логистический контроль).

Ситуация была следующей:

При проектировке строительства торгового комплекса «Континенталь» заместитель директора по строительству неправильно оценил объем работ и скорость его выполнения, в результате чего строительный процесс тормозился из-за несвоевременного подвоза строительных материалов. В результате пришлось на первую неделю после этого сообщения перебросить необходимое количество машин на данный объект с других строящихся объектов, на которые в последующий период было докуплено необходимое количество грузового транспорта.

Кто был инициатором изменения? Заместитель директора по строительству.

Почему оно было необходимо? Для своевременной сдачи объекта, а также для проектировки системы своевременного подвоза строительных материалов к строящемуся объекту, для недопущения такой ситуации в будущем.

На кого оно повлияло и как? Представим ответ с помощью схемы:

Сведения заместителя генерального директора по строительству о нехватке строительных материалов для выполнения сроков постройки торгового комплекса «Континенталь» → «переброс» необходимой техники (грузового автотранспорта) с других строящихся объектов на данный объект → закупка нового дополнительного количества грузового автотранспорта для других строящихся объектов (откуда были изъяты машины) → найм специалиста по логистическим операциям → разработка рационального логистического цикла → проработка этого цикла → подстройка его под возможные изменения внешней и внутренней среды организации → грамотная работа транспортного отдела.

Было ли оказано сопротивление изменению? Нет, не было.

Ситуация с устранением «пробелов» в знаниях рабочих по наиболее эффективному использованию рабочего оборудования в металлообрабатывающем цехе

Результат: после проведения обучения рабочих эффективность производства повысилась на 25%, а себестоимость выпускаемых металлоконструкций понизилась на 8%.

Ситуация:

На самых ответственных участках металлообрабатывающего цеха (в связи с установкой нового оборудования) у рабочих не хватает знаний для наиболее полного использования станков Для решения данного вопроса нужно было либо найти специалиста в г. Челябинске, который бы полностью знал этот вид станков, либо в городах области, либо в регионе, либо в масштабах России. Крайним случаем было вызвать специалиста из Германии (оборудование германское). Было вынесено одобрение на приглашение специалиста из Германии, т. к. германское оборудование было не только в этом цехе, и, возможно, он бы дал полную консультацию по всему оборудованию, что, в общем итоге, дало бы в дальнейшем выигрыш для работы предприятия.

Кто был инициатором изменения: начальник металлообрабатывающего цеха.

Почему оно было необходимо:

Возникло предположение, что устранение возможных «пробелов» в знаниях рабочих по поводу использования полных возможностей нового германского оборудования повысит производительность труда рабочих металлообрабатывающего цеха, понизится себестоимость продукции, увеличится прибыль предприятия, что увеличит конкурентоспособность ЗАО «Градострой» на рынке строительной продукции.

На кого оно повлияло и как? Представим ответ с помощью схемы:

Сведения начальника металлообрабатывающего цеха о возможности улучшения использования нового германского оборудования → поиск средств и методов выхода из данной ситуации → общее собрание управленческого персонала ЗАО «Градострой» → принятие решения о приглашении специалиста по данному оборудованию из Германии → заключение контракта с заводом – изготовителем данного оборудования → заключение контракта со специалистом → приезд специалиста → процесс обучения рабочих → наиболее эффективное использование оборудования → снижение себестоимости металлоконструкций, увеличение производительности, увеличение эффективности работы предприятия → создание конкурентных преимуществ для ЗАО «Градострой».

#

# 2. Видение и миссия организации

Теперь перейдем к характеристикам будущего состояния организации:

Видение организации, команды или группы – это то, как представляется желаемое или предпочитаемое будущее семи главных подсистем (рис. 2).

Рис. 2. Модель изменений в подсистемах в организации

Таким образом, видение можно сформулировать следующим образом: «Процветание компании благодаря грамотной организации строительства на основе новых научных технологий производства и строительства; соответствующей рыночной экономики организационной структурой предприятия; и следование потребительским предпочтениям» (исходя их нижеприводимых характеристик).

Видение:

Описывает «желаемую реальность»: эффективное взаимодействие всех семи главных подсистем, что позволит в дальнейшем достичь следующих целей – занятие лидирующего положения на рынке строительства г. Челябинска, диверсификация как основной деятельности, так и деятельности предприятия в целом, выход на региональный, затем на российский уровень, затем создание филиалов в различных странах мира, сотрудничество с европейскими и американскими строительными компаниями, разработка новых методов и способов строительства.

Выражает основные ценности: создание новых рабочих мест, процветание в долговременном периоде, получение планируемой прибыли, создание благоприятного и удобного жилья, соответствующего запросам потребителей.

Описывает необходимые изменения: в организационной структуре предприятия (постепенное смена старого руководства на новых способных, энергичных и молодых менеджеров, способных быстро реагировать на изменения внешней среды предприятия), в организационной культуре предприятия, в организации наиболее эффективного производства и строительства с использованием новых методов и способов, с использованием нового оборудования, с постоянным повышением квалификации специалистов, в постепенном подстраивании структуры управления к рыночным условиям (возможно дальнейшая смена иерархической структуры управления на адаптивную) и т.д.

Реализуема при идеальных условиях: при стабилизации внешней среды, т.е. при стабилизации политического режима, налогового законодательства, международных экономических отношений различных стран с Россией, со стабильной экономической политикой, проводимой правительством и Центральным Банком Российской Федерации.

Подразумевает достижимость, но не в короткие сроки: достижимость за срок не менее 3х лет.

Краткая и лаконичная форма лозунга: Комфортное, доступное жилье для всех

Созидательный характер (смысл существования): создание условий и мест для проживания людей, для создания удобства, комфорта, разнообразия жилых помещений, для создания возможности покупателя самому проявить инициативу и «спроектировать» свою квартиру, дом и т.п.

Вдохновляющая формула: Строить красиво и комфортно для вас – настоящее удовольствие.

Миссия организации, команды или группы описывает их право на существование, или назначение с учетом реальных опасностей и возможностей.

Миссия «Градострой»: Новый дом – это новое восприятие мира.

Характеристики миссии:

Описывает основные обязательства для обеспечения непротиворечивости целей и стратегий: Градострой в своей миссии берет на себя обязательства предоставить покупателю «новый дом», т.е. яркий, индивидуальный; такой, каким желает видеть его заказчик.

Описывает, как развивать перспективное видение и его ожидаемые результаты: постройка новых, оригинальных домов и индивидуальная проработка квартир – очень перспективное направление деятельности организации; мировоззрение людей меняется, соответственно вкусы людей меняются, и такая направленность строительства как раз соответствует настрою покупателей (заказчиков).

Описывает, чьи потребности необходимо удовлетворить: необходимо удовлетворить потребности людей (в данный момент – это представители среднего класса и элиты), желающих приобрести новое, индивидуальное, оригинальное, комфортное жилье.

Имеет значение для всех сотрудников (для координации действий): направляет усилия сотрудников на достижение поставленной цели, т.е. удовлетворения запросов покупателей.

Содержит рамки для принятия решений и ценности (устойчивые поведенческие ориентиры): в миссии ярко выражена направленность на соблюдение интересов потенциальных и реальных покупателей и отступление от нее создаст компании неблагоприятный имидж.

Настолько образна, понятна, чтобы внушать устойчивую приверженность организации: миссия ЗАО «Градострой» вызывает у покупателей различные положительные ассоциации, т.е. приобретая квартиру, покупатель уже подсознательно уверен в том, что он также покупает новое восприятие мира. Т.е. один из главных принципов маркетинга и менеджмента – покупатель покупает не товар, а удовлетворение своей потребности данным товаром.

Для отделения проблем от трудностей, решаемых в текущем (не стратегическом) плане, используем рис. 3.

Рассмотрим этот рисунок более подробно:

Идеальное видение будущего состояния 1) организации: развитая сеть строительных подразделений по стране, представительства в других странах мира, диверсификация производства и диверсификация деятельности; 2) подразделения – расширения функций подразделения, оптимизация работы всех цехов, отделов и т.п.; 3) моего лично, либо руководство подразделениями по стране, либо филиалами в других странах.

Миссия: «Новый дом – это новое восприятие мира»

Главная проблема: жесткая конкуренция на рынке строительства г. Челябинска, нестабильная экономическая ситуация в стране, консерватизм управленческого аппарата.

Фактически существующее состояние организации: выживание с тенденцией роста.

Рис. 3. Схема отделения проблем от трудностей

Трудности:

* Консерватизм управленческого персонала;
* сложность привлечения покупателей;
* необходимость в краткосрочном периоде отказа от главной цели – максимизации прибыли в пользу завоевания рынка и создания имиджа;
* возможные (хотя и достаточно редкие) задержки оплаты покупателями за построенные площади.

Представления о способах решения проблем, следующие из Вашего опыта:

* Построение наиболее рациональной управленческой структуры, создающей эффективную коммуникативную связь управленческого персонала с рабочим, а также создание условий для участия наибольшего числа работников предприятия в проектировании нововведений.
* Заключение контрактов с различными банками для создания возможности ипотечного кредитования покупателей.
* Создание собственной группы профессиональных оценщиков недвижимости.
* Создание рациональных условий для мотивации работников предприятия
* Оптимизация логистических потоков на предприятии.

#

# 3. Диагностика проблем в подсистемах ЗАО «Градострой»

Определение места, причины возникновения и значимости проблем необходимо для выбора очередности их решения. Ограниченность ресурсов, которыми располагает менеджер, требует определения наиболее эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями предприятия в процессе продвижения к установленным целям.

Покажем варианты решений в подсистеме менеджмента в зависимости от результатов текущего контроля, завершающей отчетности. Покажем важность обратных связей (см. рис. 4).

Рис. 4. Контур управления организацией

В зависимости от результатов текущего контроля возможны следующие решения:

* при несоответствии работы функциональной подсистемы с целью организации необходимо выявить причины этой неэффективной работы, определить основные проблемы, выбрать стратегию правильного решения данной проблемы и отправить данную проблему на доработку обратно в функциональную подсистему.
* при несоответствии завершающей отчетности целям организации происходит также корректировка отчетности, принимаются соответствующие решения для устранения возникших проблем и отправляются на доработку.
* Если все подсистемы работают эффективно, то подсистемой принятия решения определяется проект реализации и направляется в операционную систему, после чего анализируется выход, т.е. результате деятельности компании.

Проанализируем необходимость структурных изменений с помощью таблицы 2.

Таблица 2. Анализ необходимости структурных изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Симптомы структурных недостатков | ЗАО «Градострой» | Мой отдел |
| Неспособность руководителей к системному мышлению |
| 1. Решения выглядят несогласованными и произвольными, не связанными с нормами и правилами поведения организации |  |  |
| 2. Отсутствие индивидуальных плановых заданий и оценки их выполнения |  |  |
| 3. Нет согласованности в действиях структурных подразделений, процедур и правил распределения ответственности |  |  |
| 4. Перегрузка персонала из-за не учета компетенции в распределении заданий по людям. |  |  |
| Низкая результативность подсистемы принятия решения |
| 5. Многоуровневое прохождение информации | да |  |
| 6. Отсутствие процедур координации целей, стратегий и планов деятельности |  |  |
| 7. Перегрузка высшего уровня руководителей по объемам принимаемых решений | да |  |
| 8. Отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений | да | да |
| Неэффективность подсистем лидерства и управления персоналом |
| 9. Отдельные работники или группы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей организационной культурой и целями предприятия | да |  |
| 10. Упущены возможности для усиления координации деятельности работников (создание команд, изменений структуры, средства связи и т.п.) |  |  |
| 11. Непосредственные исполнители работ недостаточно мотивированы или отстранены от планирования целей и стратегий. | да |  |
| 12. В организации раздут управленческий аппарат |  |  |
| 13. Избыточное внимание к процедурам и «бумажная работа» отвлекает людей от продуктивной деятельности | да |  |
| Низкая эффективность подсистемы стратегического управления |
| 14. Отсутствует служба, отвечающая за мониторинг изменений во внешнем окружении и поиск инвесторов для нововведений. |  | да |
| 15. Нововведения не находят надлежащей поддержки руководства |  |  |
| 16. Отсутствует координация операционной и ресурсной подсистем с маркетинговой службой | да | да |
| Суммарное число ответов | 7 | 3 |

Таким образом, можно сделать вывод, что в организации в целом существует в 2 раза больше структурных проблем, чем в моем отделе, что говорит о необходимости изменения организационной структуры организации в соответствии с выделенными недостатками.

Далее опишем ближнее окружение ЗАО «Градострой», т.е. конкурентов (см. рис. 5).

Определим тип организационной культуры, преобладающий на ЗАО «Градострой» с помощью анкеты (см. табл. 3).

В таблице используется шкала оценки от 1 до 4 баллов.

**Что мотивирует конкурента?** Получение прибыли и завоевание как можно большей доли рынка; прибыльность и привлекательность данного сегмента рынка в целом.

**Его цели:**

Получение максимальной прибыли, закрепление устойчивого положения на рынке с расчетом на дальнейшее стабильное развитие

**Настоящее и ожидаемое поведение:**

Проведение агрессивной рекламной кампании, возможно – ведение ценовой и информационной войны, освоение новых способов привлечения покупателей (договор об ипотечном кредитовании жилья, продажа жилья в рассрочку, индивидуальное жилье и т.п.)

**Каковы стратегии конкуренции?**

Стратегия захвата рынка

**Возможные реакции конкурента на изменения рыночной конъюнктуры:**

• доволен своих положением – временное успокоение с дальнейшими попытками вытеснения основных конкурентов

• недоволен и может действовать в следующих направлениях: освоение новых способов привлечение клиентов, временное снижение цен на свою продукцию, агрессивная рекламная кампания и т.п.

• в этом случае его слабые места: ограниченность использования финансовых ресурсов, убыточность деятельности, недолговременность проводимой им политики

• его самая сильная реакция: на попытки занять его долю рынка

**Каковы представления конкурента о себе и направлениях деятельности?**

Достаточно реальные представления о себе и своих возможностях, ведение грамотной политики и выбор наиболее перспективных видов деятельности, направленность на будущее (но не у всех конкурентов)

**Каковы сильные и слабые стороны, возможности конкурента?**

Сильные: возможность эффективной организации своей деятельности путем привлечения грамотных специалистов;

слабые: ограниченность финансовых ресурсов;

возможности: средние, как и у других

Рис. 5. Ближнее окружение ЗАО «Градострой»

Таблица 3. Тип организационной культуры ЗАО «Градострой»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Описание конкретных характеристик | оценка культуры организации Вами | Ваша оценка Вашей культуры |
| 1 | Хороший начальник |  |  |
|  | властный, решительный, твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных и снисходителен к их отдельным промахам | 2 | 2 |
|  | объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностных обязанностям | 4 | 4 |
|  | эгалитарный (ориентирован на равноправие) и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы | 1 | 1 |
|  | заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных | 1 | 1 |
| 2 | Хороший подчиненный |  |  |
|  | угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника | 3 | 1 |
|  | ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальство | 3 | 1 |
|  | желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предположения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным | 2 | 1 |
|  | крайне заинтересован в развитии своего потенциала, нет предупреждений против поучения, помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно сам помогает | 2 | 4 |
| 3 | хороший член организации, прежде всего, выполняет личные приказания начальника | 3 | 2 |
|  | исполняет обязанности, требования собственной роли и следует привычным образцам поведения личности | 4 | 3 |
|  | действует исходя из требований, вытекающих из задач или профессий и из своих возможностей и энергии, материальных ресурсов | 1 | 4 |
|  | личные интересы ставит превыше всего | 3 | 2 |
| 4 | Люди, которые преуспевают в организации |  |  |
|  | расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти | 2 | 1 |
|  | добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации | 3 | 3 |
|  | компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело | 3 | 4 |
|  | эффективны и компетентны в личных взаимоотношениях, желают помочь росту и развитию других сотрудников | 2 | 2 |
| 5 | Отношение организации к сотруднику |  |  |
|  | таково, будто его время и энергия находится в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице | 3 | 1 |
|  | временем и усилиями сотрудников организации распоряжаются в рамках контракта, устанавливающего права и обязанности сторон | 3 | 4 |
|  | как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом | 4 | 3 |
|  | как к интересному и ценному человеку со своими правами | 2 | 1 |
| 6 | Сотрудниками управляют и на них влияют |  |  |
|  | личным проявлением экономической и административной силы (поощрения и наказания) | 4 | 2 |
|  | безналичным проявлением экономической и административной силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ | 2 | 2 |
|  | с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели, путем соответствующей деятельности мотивированной личности | 2 | 4 |
|  | на основе внутреннего интереса и удовлетворения от предстоящей работы и / или заботы других людей, вовлеченных в эту деятельность | 3 | 3 |
| 7 | Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого |  |  |
|  | если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации | 2 | 2 |
|  | если ему предписано руководить другими силой положения в организации | 3 | 4 |
|  | если у него больше знаний о выполняемой задаче | 4 | 2 |
|  | если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям | 2 | 4 |
| 8 | Основание для постановки задачи |  |  |
|  | личные нужды и мнения тех, кто находится у власти | 1 | 1 |
|  | формальное распределение обязанностей и ответственности в системе | 2 | 2 |
|  | требования к эффективности использования ресурсов и экспертные оценки по итогам выполнения работы | 4 | 4 |
|  | личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации | 3 | 3 |
| 9 | Работа совершается из-за: |  |  |
|  | стимулов вознаграждения, страха наказания или личной преданности и отдельным влиятельным лицам | 3 | 2 |
|  | соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе | 2 | 2 |
|  | удовлетворения от работы и достижения и / или из-за личной преданности | 3 | 3 |
|  | любви к работе ради самой работы, интересам уважения к запросам и ценностям других сотрудников | 1 | 4 |
| 10 | Люди работают вместе |  |  |
|  | когда это требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды | 2 | 2 |
|  | когда координация и обмен определяются формальной системой | 3 | 2 |
|  | когда личные вклады необходимы для достижения общей цели | 4 | 4 |
|  | когда сотрудничество принято, стимулирует и вызывает соревнование | 2 | 3 |
| 11 | Соперничество в организации |  |  |
|  | за личную выгоду и власть | 3 | 2 |
|  | за положение с высоким статусом в формальной системе | 3 | 2 |
|  | за максимальный вклад в выполнение задачи | 4 | 4 |
|  | за оказание внимания к чьим-либо запросам | 1 | 2 |
| 12 | Конфликт |  |  |
|  | контролируется вмешательство высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть | 2 | 2 |
|  | подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности | 2 | 2 |
|  | разрешается через обсуждение качества работы | 3 | 4 |
|  | разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей | 3 | 3 |
| 13 | Решения |  |  |
|  | принимаются лицом, обладающим большей властью | 2 | 1 |
|  | принимаются лицом, которое обязано это сделать | 4 | 3 |
|  | принимаются лицами, которые лучше знакомы с этой задачей | 4 | 4 |
|  | принимаются непосредственно участниками, на которых больше всего влияет результат решения, либо наиболее компетентными | 3 | 4 |
| 14 | Соответствующий контроль и информационная культура |  |  |
|  | приказы идут… | 2 | 1 |
|  | директивы распространяются сверху вниз, и информация идет в пределах функциональных пирамид структуры, которые соединяются вверху. Власть и ответственность менеджера ограничивается сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде, перекрестный функциональный обмен ограничен | 2 | 2 |
|  | информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах, идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Контролирующий совет может установить порядок очередности и уровни ресурсов на основе информации от всех центров задачи. Структура должна изменяться в соответствии с природой и метом задачи | 3 | 3 |
|  | информация и влияние идут от человека к человеку на основе личных связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний взаимно поддержки, удовольствия и разделения общих ценностей. Координирующая функция может установить общие уровни личных вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением | 3 | 4 |
| 15 | На окружение реагируют так, словно это: |  |  |
|  | джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется | 1 | 2 |
|  | упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов | 4 | 4 |
|  | совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем согласованных изменений | 2 | 3 |
|  | Комплекс потенциальных опасностей и помощи. Окружающая среда должна управляться организацией, чтобы максимально использовать ее возможности для работы, развития и удовольствия членов организации | 2 | 2 |
| Суммарные оценки | 156 | 154 |

Для оценки культуры организации и меня лично заполним таблицу 4.

Таблица 4. Определение культуры организации и меня лично

|  |  |
| --- | --- |
| Суммарные оценки культур организации и Вас лично | Общее число каждой из формулировок |
| Власть | Роль | Задача | Личность |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ЗАО «Градострой» | 35 | 44 | 43 | 34 |
| 1‑ый зам. ген. директора | 24 | 40 | 48 | 42 |

Таким образом, можно сказать, что на ЗАО «Градострой» нет определенной ярко выраженной культуры организации, мои результаты в достаточной степени совпадают с оценкой ЗАО, поэтому я в большинстве случаев чувствую себя в фирме комфортно.

Далее посмотрим, какой тип культуры будет наиболее способствовать достижению нижеперечисленных целей или задач организации (см. табл. 5).

Табл. 5. Соответствие культуры организации достижению целей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели (задачи) | Власть | Роль | Задача | Личность |
| Увеличить прибыль; |  |  | + |  |
| Повысить качество продукта или услуги; |  |  | + |  |
| Выжить в агрессивном окружении; |  | + |  |  |
| Получить хорошую должность и место работы; |  | + |  |  |
| Повысить компетенцию; |  |  |  | + |
| Обеспечить большую занятость; | + |  |  |  |
| Увеличить долю рынка; | + |  |  |  |
| Улучшить имидж предприятия или личную репутацию |  |  | + |  |

Оценим сущность ЗАО «Градострой» (см. табл. 6):

Таблица 6. Оценка сущности ЗАО «Градострой»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Да | Нет |
| 1. Спецификация ожидаемых потребителем товаров, работ и / или услуг (Что ЗАО «Градострой») поставляет внутренним и внешним потребителям) | + |  |
| 2. Соответствие поставок ожиданиям потребителей | + |  |
| 3. Надежность спецификации и соответствия поставок в течение времени | + |  |
| 4. Стоимость товаров, работ и / или услуг | + |  |
| 5. Поставка точно в срок, определенный потребителем | + |  |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ЗАО «Градострой» полностью работает на потребителя и имеет огромные шансы на достижение своих целей, т.е. существует культура качества, которая постоянно поддерживается на высоком уровне

Используя результаты проведенной диагностики подсистем ЗАО «Градострой», сгруппируем выявленные проблемы по местам их проявления (см. табл. 7).

Таблица 7. Результаты диагностики подсистем

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровни управления и проявления проблем | Суть проблем | Признаки проявления проблем | Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты |
| 1. Организация ЗАО «Градострой» | конкуренция | уменьшение прибыли | проведение агрессивной рекламной политики |
| 2. Подразделение «Строительное управление» | неналаженность действий | сбои | сменить руководителя |
| 3. Зам. директора по строительству | консерватизм | медленный ввод нововведений | сменить руководителя |
| 4. Технологическая подсистема | неполное использование ресурсов | уменьшение эффективности | дополнительное обучение рабочих |

Таким образом, мы выделили основные направления решения проблем, возникающих на предприятии в результате диагностики подсистем организации.

Определим временные масштабы планирования, необходимые для реализации изменений в операционной подсистеме ЗАО «Градострой»:

Стратегический план – 2–5 лет

Агрегатный план – 1–2 года

План производства – 0,5 – 1 год

План работ – 1 неделя – 0,5 месяца

Тип процессов, необходимый для изменений на ЗАО «Градострой» – индивидуальное производство (для элитных домов).

Структура ЗАО «Градострой» – линейная, ее основные преимущества:

* высокая управляемость людьми, как управленческим персоналом, так и рабочими;
* высокая мотивации сотрудников возможностью продвижения по служебной лестнице.

Ее основные недостатки:

* удлиненные коммункации от низших звеньев к высшим;
* низкая оперативность изменений и решений из-за слабого делегирования полномочий между управленческим персоналом;
* ограниченность масштабов управляемой деятельности.

Для дальнейшей деятельности ЗАО «Градострой» при дифференциации производства и деятельности наиболее оптимальной, на мой взгляд, будет матричная форма организации, т. к. она более быстро адаптируется под изменения окружающей среды и требует меньше ресурсов при развитой сети филиалов.

#

# 4. Планирование процесса реализации проекта организационных изменений на ЗАО «Градострой»

Эффективность процесса реализации содержательных планов изменений зависит от компетентности руководителя проекта, правильности учета его окружения. Поэтому необходимы ответы на вопросы: «Как и кем будет осуществляться процесс достижения плановых целей? Как организовать преодоление помех в работе проектной команды?». Операции и процедуры исполнителей и составляют плановый процесс реализации проекта.

Рассмотрев изменения, определенные ранее, укажем, будет ли указано дополнительное сопротивление по причинам, обозначенным ниже (в табл. 8).

Таблица 8. Анализ возможности оказание дополнительного сопротивления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сдерживающие силы изменений | Да | Нет |
| Узко собственнический интерес, боязнь потери чего-либо | да |  |
| Непонимание целей проекта и недостаток доверия руководству |  | нет |
| Различная оценка ситуации в проекте и в организации | да |  |
| Неприятие части изменений | да |  |
| Давление со стороны коллег, мало участвовавших в проекте | да |  |
| Усталость от изменений прежних времен |  | нет |
| Предыдущий неудачный опыт проведения изменений |  | нет |

Таким образом, будет оказано достаточное дополнительное сопротивление изменениям, которое, как я полагаю, связано прежде всего с необходимостью изменения организационной структуры предприятия.

Далее сформулируем и перечислим составляющие потенциала сил, сторон, возможностей и угроз в применении к нашему проекту изменений (см. рис. 6).

**Движущие силы изменений плюс сильные стороны управления проектом**

1. Наличие необходимых ресурсов (как материальных, так и финансовых)

2. Соответствие изменений реальным рыночным условиям

3. Стабильность работы предприятия

**Потенциал изменений плюс возможности среды для успеха дела**

1. Направленность на долговременное процветание.

2. Возможность выхода на региональные рынки

3. Возможность подавления конкуренции

**Состояние равновесия системы управления в начале изменений**

**Сдерживающие силы изменений плюс слабые стороны управления проектом**

1. Консервативность части управленческого аппарата

2. Множество трудностей на пути достижения целей изменений

3. Сопротивление со стороны конкурентов

**Угрозы среды существованию организации и успехи проекта**

1. Возможный серьезный конфликт между управленческим персоналом

2. Возможная выбранная неправильная организационная структура для изменений

3. Возможность потери существующих рынков сбыта продукции

Рис. 6. Интегрированная схема анализа устойчивости системы управления (толщина стрелок означает мощность сил, а пунктирных – мощность проектных воздействий)

Итак, следующий этап – составление перечня всех возможных плановых действий, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии и задач (табл. 9).

Таблица 9. План действий

|  |
| --- |
| Карта ключевых событий для изменений на ЗАО «Градострой» |
| Дата | Ключевые события | Работы | Продолжительность работ (месяц) |
| Нач. | Кон. |
| 01 | 01 | Собрание управленческого персонала | Ознакомление управленцев о предстоящем собрании | Январь |
| 02 | 02 | Обсуждение возникших на предприятии проблем | Представление возникших проблем, представление точки зрения каждого | Январь |
| 03 | 04 | Поиск возможных путей выхода | Организация поиска возможных путей выходы различными методами (мозговой штурм и т.п.) | Январь |
| 05 | 05 | Ознакомление с содержанием плана изменений | Представление управленцам разработанного плана изменений, обсуждение данного плана | Январь |
| 06 | 10 | подготовка к собранию совета акционеров | Рассылка приглашений, объявление темы собрания | Январь |
| 10 | 15 | Организация собрания совета акционеров | Работы по организации собрания совета акционеров (аренда помещения, его оборудование и т.п.) | Январь |
| 16 | 16 | Представление на утверждение плана изменений | Разъяснение необходимости изменений и основные положения плана | Январь |
| 17 | 22 | Корректировка плана изменений | рассмотрений различных предложений по корректировке плана изменений | Январь |
| 23 | 23 | утверждение плана изменений | корректирование плана изменений и утверждение его | Январь |
| 24 | 15 | Поиск подходящих управленцев | организация поиска подходящих управленцев на место консервативной части менеджеров | Январь – Февраль |
| 16 | 15 | Обучение этих управленцев | организация процесса ознакомления с предприятием, обучение особенностям его управления | Февраль – Апрель |
| 16 | 30 | Замена консервативной части управленческого персонала | увольнение консервативно настроенной части управленческого персонала, назначение подобранного кадрового потенциала | Апрель |
| 1 | 10 | Разработка плана ведения рекламы | разработка основных положений рекламной кампании, определение бюджета рекламы, создание рекламных роликов, составление плана их реализации | Май |
| 11 | 11 | Ведение агрессивной рекламной политики | внедрение подготовленной рекламы в соответствии с целями организации | Май-Июнь |
| 12 | 25 | Поиск новых рынков сбыта | исследование новых рынков сбыта, рассмотрение поступивших предложений о сотрудничестве | Июнь |
| 26 | 26 | Изучение на них потребительских предпочтений | организация проведения маркетинговых исследований | Июнь-Июль |
| 27 | 27 | Проектировка и производство продукции по этим потребительским предпочтениям | Разработка в соответствии с выявленными предпочтениями строительных объектов | Июль-Сентябрь |
| 01 | - | Строительство новых объектов | Организация строительства новых объектов | Октябрь – |
| 01 | 20 | Построение системы мероприятий ведения конкурентной борьбы | Изучение возможных мероприятий ведения конкурентной борьбы и выбор наиболее приемлемых | Октябрь |
| 21 | 21 | Реализация этой системы | реализация методов и способов ведения конкурентной борьбы | Октябрь-Декабрь |
| 22 | 15 | Проработка создания представительств в других городах | Создание бизнес-плана, оценка экономической эффективности | Декабрь-Январь |
| 16 | 15 | Поиск партнеров | организация поиска партнеров в новых регионах | Январь-Февраль |
| 16 | 15 | Поиск инвестиций | рассмотрение различных вариантов получения инвестиций и выбор нескольких | Февраль-Март |
| 16 | 01 | Внедрение инвестиций в новое производство | Внедрение инвестиций в новое производство | Март-Сентябрь |
| 02 | - | Организация работ по эффективной организации производства и строительства | Организация работ по эффективной организации производства и строительства | Сентябрь |

# Заключение

Итак, в данной работе было рассмотрено предприятие ЗАО «Градострой», занимающегося строительством недвижимости.

Была проанализирована деятельность предприятия и результат деятельности менеджера по повышению эффективности работы в этой организации, в результате чего был разработан стратегический план изменений.

# Литература

1. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юристъ, 2005. –568 с.
2. Волков О.И. Экономика предприятия. М.: ИНФРА‑М, 2005.
3. Воскресенский Б.В., Паламарчук А.С. Справочник экономиста. – М. Юристъ, 1999. – 376 с.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 2006.
5. Галкин Ю.С. Экономика промышленного производства. М., 1999.
6. Гофинкель П.Н. Экономика предприятия. ЮНИТИ ФЗФИ, 2004.
7. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджер. – М.: Норма-Инфра‑М, 2007.
8. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд. ‑ М.: Финансы и статистика, 2006.-208 с.: ил.
9. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. – М., 2006.
10. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М., 2008.
11. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.: ИСТ-cервис, 2002. -240 с.: ил.
12. Щеглов М.А. Экономика и организация промышленного производства. М., 2005.