

Квартирный вопрос

Выполнено:
Емельская М.,
Ложникова Т.,
Нейверт Е.,
Платоненко П.,
Романюта М.

Предыстория

Софтверная компания существует на рынке 10 лет. В последнее время прибыльность компании снизилась.



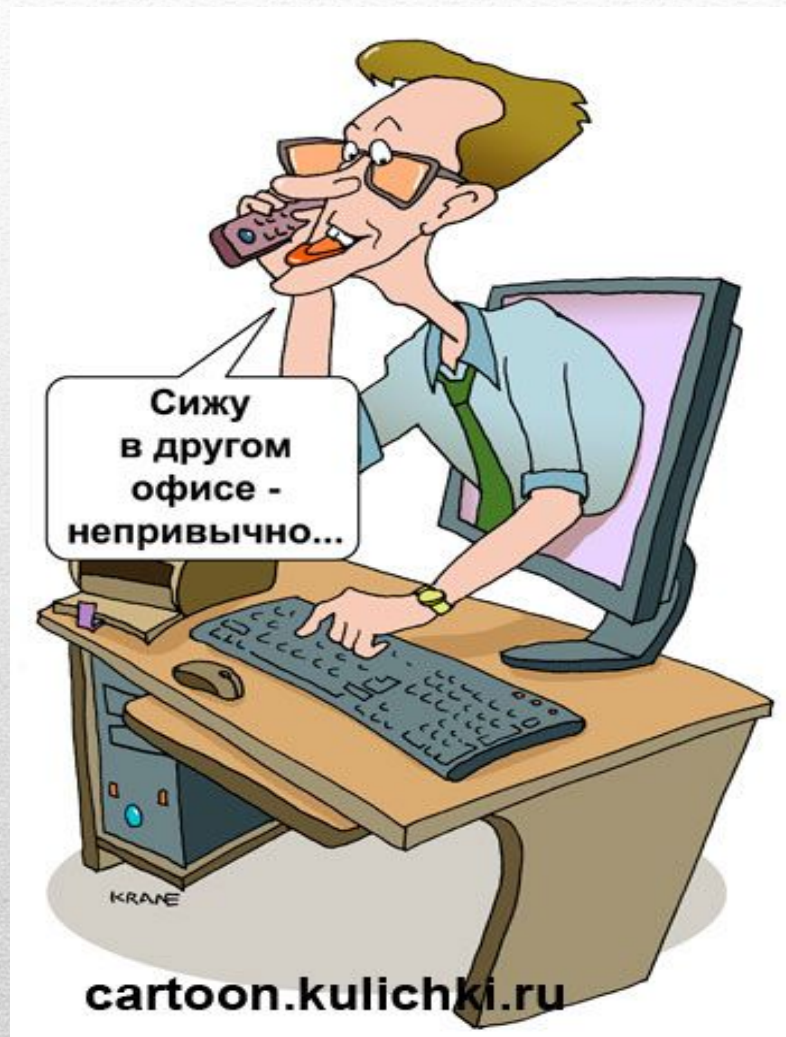
Изначальная проблема!

*Не смотря на
наличие крупных
заказов, у компании
снижается прибыль.*

Директор
связывает это с
высокой **арендной**
платой.



! В целях снижения расходов (на аренду), директор переводит сотрудников на домашнюю работу.



Сейчас

*Не смотря на принятые меры – снижение затрат на аренду посредством изменения организационной структуры с целью повышения прибыли, **прибыль компании не повысилась, кроме того, появились претензии по качеству и срокам выполнения сотрудниками работы.***



ПОЧЕМУ цель не была достигнута?

□ Снижение прибыли – не проблема!

□ Снижение прибыли – это эффект, отдача.

Древо проблем

Не достигнута цель по повышению прибыли компании

Проблемы управления

- не продумана система координации и контроля за работой сотрудников:

- не продумана организация работы по передаче заказов;
- не налажена обратная связь;

- не налажена система взаимосвязи между сотрудниками;

- не продумана система мотивации:

- отказ сотрудников выходить на работу;
- не качественное выполнение своей работы;
- нарушение сроков выполнения работ

Неверные выводы, сделанные директором из интерпретации показателей рентабельности компании


Проблемы во внутренней среде

Проблемы управления - неэффективность используемых методов для поставленных целей

Проблемы во внешней среде

Не верно оценены параметры внешней среды

Структурные характеристики организации

1. Взаимосвязь управляющих элементов системы управления организации и масштаб контроля (доминирующий тип взаимосвязи, схема структуры управляющей подсистемы) - **отношения соподчиненности** (однако отсутствует присущее им распределение функций управления по уровням, обуславливающим их компетенцию), схема управляющей подсистемы – **централизованная**;
 2. Уровень содержательности труда – **высокий**;
 3. Уровень формализованности структуры – низкий (высокий уровень неопределенности поведения сотрудников);
 4. Уровень профессионализма – **средний** (Не раз и не два тестировщики делали разные, а то и вовсе противоречащие друг другу выводы. Тогда программист, теряясь в догадках, пытался самостоятельно докопаться до сути);
 5. Пространственная конфигурация по основным пропорциям – нехватка данных! Предположительно - 
-

Контекстные характеристики организации

Отрасль – информационные и компьютерные технологии

Технология

1. По инновационным возможностям - продуктивная
2. По сфере применения - сервисные технологии (неосязаемый результат работы, трудоемкое и наукоемкое, качество продукции зависит от индивидуального восприятия и трудно измеримо.
3. По сочетанию разнообразия задач - нерутинные (Ч. Перроу)
4. По степени технической сложности - высокой технической сложности

Тип внешней среды – высокая неопределенность (Элементы изменяются часто и непредсказуемо) Р.Дункан

Управление - решения принимаются без оценки открывающихся перспектив и возможных рисков, без планирования и детализирования предлагаемых изменений, без примерки предлагаемых изменений именно к данной компании, что не позволяет компании дальше развиваться и вызывает недоверие работников по отношению к ГД.

Цель – повысить прибыльность компании «без особых усилий». Орлова выбрала в качестве показателей не повышение эффективности деятельности работников, не повышение качества обслуживания, а снижение затрат на аренду.

Стратегия – исходя из контекста кейса не возможно сказать, что ясно определена стратегия компании.

Культура организации – бюрократическая. По типологии Т.Е. Дейла и А. А. Кеннеди. Главный мотив трудовой деятельности персонала – оплата труда. Персонал ориентируется в основном на одобрение начальника.

Бинарная типология - *Монолитный тип* - включает организации с преимущественно централизованной и иерархической структурами, но слабо учитывается явление саморегуляции. Персонал хорошо знает регламент, но нередко случаи фиктивно-демонстративного их исполнения.

Гипотеза №1 (Сибугл)

(решение в краткосрочном периоде)

«Устное обещание устранить все недочеты за наш счет Грызунова не устраивает, и акт приемки он не подпишет. Короче, если мы не устраним проблему с софтом за два дня, они выставят нам претензию на круглую сумму»

Необходимо:

- Письменное оформление обязательств об устранении недочетов в сделанной работе.*
- Привлечь Громкина и нескольких молодых специалистов нужной квалификации к устранению проблемы.*
- По итогам премировать, а сотрудников, допустивших ошибку – лишить премии и рассмотреть возможность увольнения (в целях сохранения деловой репутации компании). Рассмотреть возможность привлечения к работе на основе частичной занятости студентов университетов!*

У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА



?

СВОЯ МОТИВАЦИЯ

Гипотеза №2 Организационная структура

Возвращение всех сотрудников в офис

НО:

- Разработать систему оценки качества работы
 - Разработать систему стимулирования
 - Изменить систему премирования
 - Внедрение системы дисциплинарной ответственности
 - Повышение квалификации сотрудников
-

Гипотеза №3 Организационная структура

Организация надомной работы и возвращение части работников в офис:

- Определить, кто из сотрудников может работать дома;
 - Обеспечить работников всем необходимым для работы и организовать как взаимодействие дом-дом, так и дом-офис;
 - Разработать и внедрить систему контроля (не только итогового, но и промежуточного по результатам работы) для работников, работающих дома и в офисе.
 - Разработать систему стимулирования
 - Изменить систему премирования
 - Внедрение системы дисциплинарной ответственности
 - Повышение квалификации сотрудников
-

Гипотеза №4 Организационная структура

Уровень формализованности

Свободный обмен информацией и идеями, но в условиях более формализованной системы управления.
Прописанные условия работы, премирования.

Гипотеза №5 Организационная культура

Для данной компании более бы подошла Командная культура.

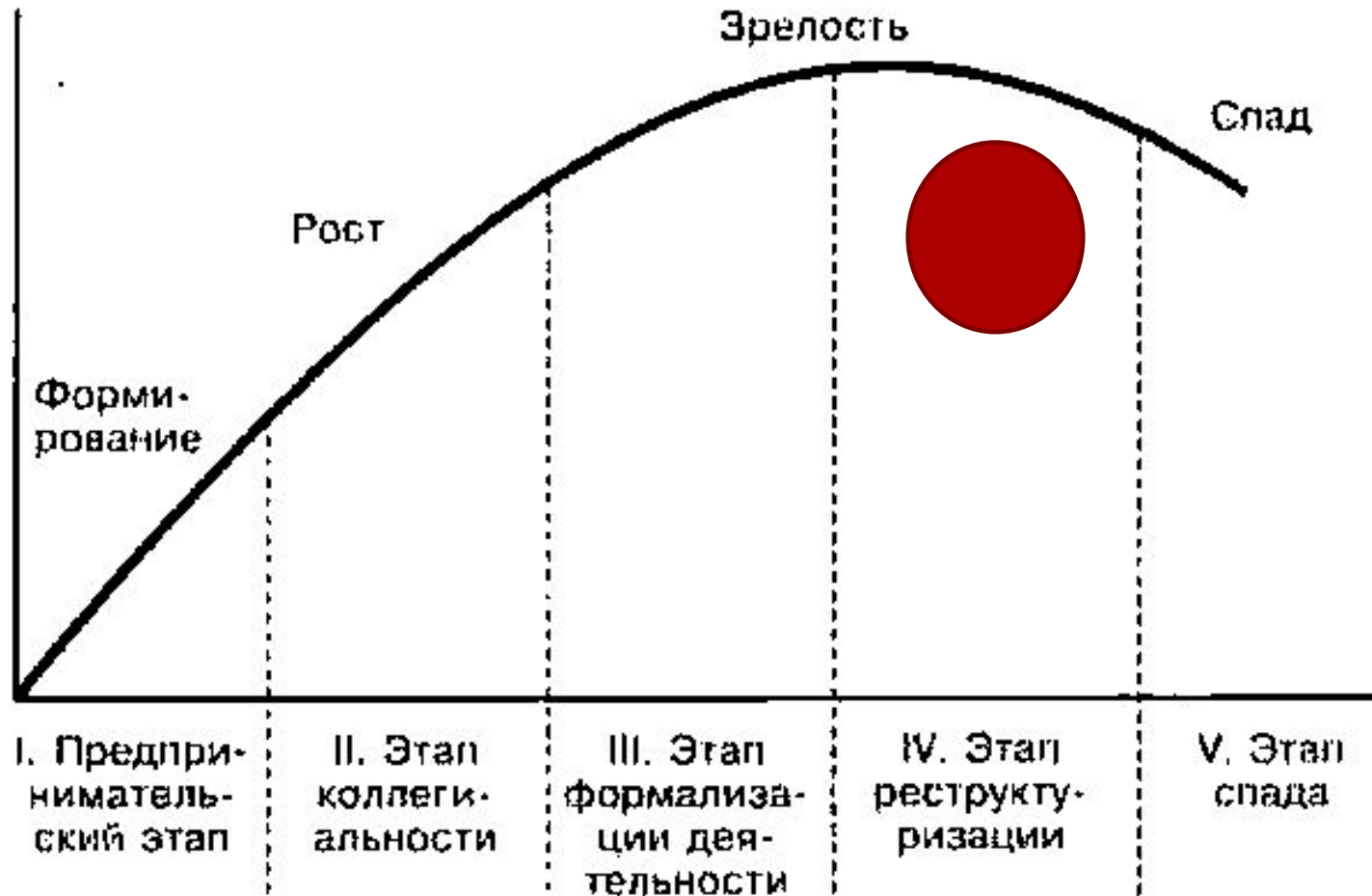
- Адекватна изменчивой среде и коллективным формам организации и оплаты труда.
 - Работник – это член коллектива.
 - Доминирует «мягкая» система коммуникаций, ориентированная в основном на координацию взаимодействия.
 - Время ценится высоко, скорость и качество коллективной работы зависят от точности понимания исполнителем задания и чувства ответственности за выполнение работы всеми членами рабочей группы.
 - Доминируют объединяющие нормы поведения, одним из основных мотивов выступает имидж рабочей группы, коллектива в целом, высоко ценится дружба.
-

Гипотеза №6 Управление

Почему вопрос о повышении прибыли ГД обсуждал только с руководителем отдела разработки и тестирования?

- Пересмотреть систему управления.
 - Определить четкие полномочия руководителя отдела разработки и тестирования.
 - При решении вопросов возможна организация «круглых столов» руководителей всех отделов.
 - В соответствии со стадией ЖЦ организации необходимо пересмотреть/разработать стратегию организации.
-

Жизненный цикл организации



**Воистину
неисчерпаемы
способы борьбы
с кризисом!**



Благодарим за внимание!