

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт–Петербургский государственный университет  
аэрокосмического приборостроения»

Кафедра инноватики и интегрированных систем качества

Отчет защищен с оценкой

проф., д.т.н., доц.

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н. А. Жильникова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

**Отчет о практической работе № 3**  
**Организационная культура в кросскультурном менеджменте**

по дисциплине Интернациональные практики командного  
управления

Выполнили студенты гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилии)

# Кейс «Красный электрик» – часть 1



Предприятие имело долгую и славную историю. Еще в конце позапрошлого, XIX века в Петербург приехал предприниматель из Саксонии Иоахим Нэке. У себя на родине в Дрездене Ахим, так называли его близкие и друзья, имел небольшое предприятие по производству электрических выключателей, но бизнес шел трудно, несмотря на рост в отрасли. Ширившееся рабочее и профсоюзное движение, высокий уровень оплаты труда немецких рабочих, их готовность к организованным забастовкам в случае конфликтных ситуаций, ограниченный немецкий рынок, все это приводило к снижению прибылей предприятия, ограничивало возможности для роста.

Мысли Ахима невольно обращались в другим, более перспективным рынкам. Его родственник Гюнтер, двоюродный брат жены, уже десять лет как жил в России и в своих письмах оттуда описывал широчайшие возможности для немецкого предпринимательства в этой северной стране. Гюнтер, не имевший серьезного образования, благодаря репутации немецких управленцев смог начать свою карьеру управляющим запущенным помещичьим имением в Орловской области. Через пять лет имение было поставлено на ноги и затем продано за неплохие деньги, а сам Гюнтер на накопленный капитал построил неподалеку небольшой кирпичный заводик и, постепенно, с немецкой аккуратностью и методичностью, стал наращивать обороты и со временем начал присматриваться к тому самому имению, которым недавно управлял.

# Кейс «Красный электрик» – часть 2



Однако Ахима больше всего привлекал Санкт-Петербург, богатая столица Российской империи, город практически неограниченных возможностей. Здесь не составляло труда найти квалифицированную, но дешевую рабочую силу, не склонную при этом к организованному протесту. Рынок России рос в конце XIX века, как на дрожжах, прибыли тех, кто успевал вложить деньги в производство, казались сказочными по сравнению с доходами в скромной и бедной Германии. Дополнительным плюсом Петербурга было наличие немецкой колонии, которую составляли многочисленные соплеменники Ахима, приехавшие в разное время в Россию и поддерживавшие своих земляков, особенно на первых порах.

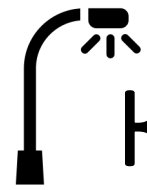
Таким образом, в 1895 году в Петербурге появилось предприятие «Иоахим Нэке», выпускающее электрические трансформаторы для быстро развивающихся в крупных городах России электрических сетей.

Революция 1917 года обозначила переломный рубеж в жизни предприятия. Новая власть высоко оценила потенциал предприятия. Производство на новом национализированном предприятии было быстро восстановлено и «Иоахим Нэке» под новым названием «Красный Электрик» успел получить заказы для реализации плана ГОЭЛРО. Предприятие работало и сохранило свои кадры даже в годы разрухи, а в ходе индустриализации получило новый толчок для развития, заняв важное место в государственных планах Советской России по промышленному подъему страны.

# Кейс «Красный электрик» – часть 3

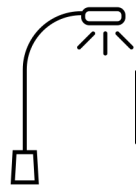


Консервативная технология, которая позволяла передавать мастерство буквально по наследству, хорошая репутация предприятия, стабильные заработки дали основание для формирования на предприятии целых трудовых династий. Иногда в одном и том же цехе работали дед, сын и внуки. Если кто-то из молодого поколения задумывался о высшем образовании, то на семейном, скорее даже семейно-производственном совете принималось решение о том, что сначала необходимо поработать на рабочем месте, отслужить в армии, а только потом поступать в «Политех», где была профильная кафедра, которую закончили большинство специалистов «Красного Электрика». Гордость трудового Ленинграда, флагман российского трансформаторостроения, прежде всего в производстве мощных трансформаторов, вот что представлял собой «Красный Электрик» в глазах, как работников предприятия, так и всех ленинградцев. Высокая репутация предприятия позволяла легко решать все проблемы с кадрами, за стенами стояла очередь желающих работать на «Красном Электрике». Покидали предприятие, как правило, в связи с выходом на пенсию или уходя на повышение в главк. К ветеранам поддерживалось трепетное отношение. Прием в комсомол, торжественные заседания по разным поводам нельзя было представить без участия ветеранов предприятия, их прочувственных речей о славных трудовых традициях завода и необходимости их поддерживать. Стабильность, преемственность, уверенность в завтрашнем дне – эти чувства переполняли каждого, кто был причастен к предприятию. База отдыха в Кирилловском, живописном уголке Карельского перешейка на берегу большого чистого озера. Был создан музей трудовой славы, где стояли образцы и модели продукции предприятия, панорамные фотографии великих строек, где монтировались трансформаторы «Красного Электрика». Со стен сурово и требовательно взирали портреты красных директоров, каждый из которых олицетворял эпоху в жизни и развитии предприятия. О саксонском происхождении завода старались не вспоминать, делая вид, что отправной точкой для предприятия послужил ленинский план ГОЭЛРО.



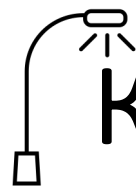
# Кейс «Красный электрик» – часть 4

Наступила пора гласности и перестройки, начались небывалые перемены в жизни предприятия, в частности прошли выборы директора. В 1988 году генеральным директором был избран Иван Николаевич Калюжный, бывший начальник технического отдела. Калюжный, импозантный мужчина 50-ти лет, с красивым голосом, умел убедительно говорить, строить красивые, зажигающие фразы, но это оказалось единственной его сильной стороной. В условиях ухода государства с позиции главного заказчика появилась необходимость в рыночном подходе к управлению. Под разговоры о необходимости перестраивать деятельность предприятия в 1991 году был создан отдел маркетинга. Эта новация совпала по времени с расформированием партийной организации на предприятии и Калюжный не нашел ничего лучшего как трудоустроить своего приятеля, бывшего освобожденного секретаря парторганизации Аникеева на должность начальника отдела маркетинга. Аникеев был человек исполнительный, но никак не мог взять в толк, что ему исполнять в рамках новой должности, поэтому разработанные им для «Красного Электрика» планы маркетинга сильно напоминали по структуре и содержанию план работы партийной организации.



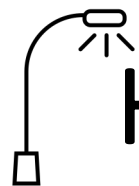
# Кейс «Красный электрик» – часть 5

Калюжный продолжал работу по перестройке предприятия. В запале преобразований он хотел откреститься от всего старого и, как ему казалось, отжившего и ненужного. Таким символом отжившего ему показалось название предприятия. Еще не решив, каким будет новое название, Калюжный распорядился снять с главных ворот предприятия герб «Красного Электрика», состоящий из двух переплетенных букв «К» и «Э». Но бригаду чернорабочих, отправленных на демонтаж герба, встретили упрежденные слухами кадровые рабочие. Намяв бока попытавшимся прорваться к воротам исполнителям приказа, возмущенные покушением на символ предприятия, висевший здесь в течение 65-ти лет, рабочие не остановились на этом, а пошли в административный корпус, не слушая никого, ворвались в кабинет генерального и вынесли онемевшего и не способного сопротивляться Калюжного вместе с креслом прямо за ворота предприятия. Юридических последствий бунт не имел, Калюжный на следующее утро вернулся в кабинет, правда уже без кресла, которое так и не нашли, но его авторитет в глазах всего предприятия был окончательно подорван. Единственным положительным результатом деятельности Калюжного было воссоздание в заводском музее стенда о дореволюционном прошлом «Красного Электрика», на котором в самой середине красовалась сохранившаяся фотография основателя предприятия – Иоахима Нэке.



# Кейс «Красный электрик» – часть 6

Но пришел 1992 год, и с ним грянула приватизация. На счастье «Красного Электрика» в конце 1991 года состоялись перевыборы и генеральным директором, вместо утомившего весь коллектив своей деловой беспомощностью и неадекватными решениями Калюжного, был избран начальник 2-го цеха, выделявшийся среди сотрудников новыми подходами Владимир Борисович Букаев, высокий мужчина в самом расцвете сил, то есть ему было лет сорок. Владимир Борисович был знаком с рыночными методами управления, читал специальную литературу, прошел 2-недельную стажировку в Германии на ведущих машиностроительных предприятиях земли Баден-Вюртемберг. Стажировка дала ему обильную пищу для размышления и твердое убеждение в необходимости кардинальных перемен на предприятии. Букаев немедленно ввел новую организационно-управленческую структуру (см. рис.1), приведя ее в соответствие со своими представлениями о требованиях рынка. На ключевые должности он расставил преданных ему людей своего поколения. Финансовым директором и, одновременно, главным бухгалтером был назначен Чужаков Иван Александрович, выпускник Ленинградского Финансово-экономического института, кузницы кадров для будущей приватизации, начиная с ее идеолога и главного вдохновителя Анатолия Чубайса. Резкий и шумный, заводившийся в споре в пол-оборота Чужаков, тем не менее, прекрасно знал свое дело, мог умело и грамотно вести переговоры с государственными структурами о переносе и реструктуризации платежей, когда это было необходимо, строить выгодные финансовые взаимоотношения с основным заказчиком – предприятием Единая Энергетическая Система (позднее РАО «ЕЭС»). Коммерческим директором был назначен Иванов Семен Петрович, невысокий крепыш и бывший футболист, прошедший многолетнюю закалку многогранный работы со сторонними организациями. Он отвечал, как за маркетинг и сбыт, так и за закупки. Техническим директором Букаев назначил Петра Павловича Байдака, мрачного типа, всегда выглядевшего недовольным тем, что происходит вокруг, но хорошо знавшего техническую сторону производственного процесса на предприятии. Директором по персоналу стал Азиз Бахтиярович Махмудов, азербайджанец по национальности, но родившийся в Ленинграде, закончивший Ленинградский «Политех» и распределенный после окончания ВУЗа на «Красный Электрик». Все более или менее значимые решения Букаев принимал только после обсуждения с коллегами – директорами. Каждое утро в 8:00 в кабинете генерального директора собирались пять высших руководителей и за чашечкой кофе обсуждали проблемы и задачи, стоящие перед предприятием. Каждый мог свободно высказывать свое мнение, будучи уверенным, что оно будет принято во внимание. Многие важные решения созрели и были приняты именно по итогам подобных неформальных заседаний



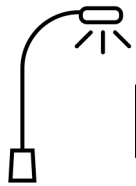
# Кейс «Красный электрик» – часть 7

Готовясь к процессу приватизации, изучив все варианты, все заранее продумав и распределив роли, команда Букаева организовано и быстро провела приватизацию по одному из возможных вариантов и сделала это так ловко, что контрольный пакет акций «Красного Электрика» оказался у них в руках... Однако, не станем с точки зрения высокой морали строго осуждать наших героев, надо понимать, что в те смутные времена далеко не все законное было честным, а не все честное – законным.

Таким образом, топ-менеджеры предприятия стали, можно сказать, олигархами местного значения, но олигархами не совсем типичными. Выросшие на предприятии, они не могли безразлично относиться к его судьбе и судьбе сотрудников. Поэтому Букаев и его заместители четко выдерживали линию на удержание персонала, ни разу за все время, в отличие от большинства гигантов индустрии, на «Красном Электрике» не было задержек с заработной платой, несмотря на возникавшие многочисленные трудности. Завод не избавился, подобно другим предприятиям, от социальных активов: общежитий, базы отдыха, пансионата, небольшого, но уютного стадиона, а наоборот, старался поддерживать всю «социалку» в приличном состоянии и использовать ее на благо своего персонала. Об отношении к людям и стремлении морально поддержать персонал, о желании показать, что о сотрудниках не забывают, свидетельствует тот факт, что на «Красном Электрике» была сохранена и постоянно обновлялась по итогам кварталов заводская Доска Почета.

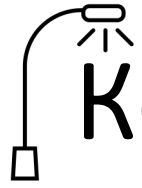
В отрасли, где оперировал «Красный Электрик», ключевым фактором успеха являлось качество продукции. Для выхода на новые рубежи качества новая команда поставила цель – пройти сертификацию по стандарту ИСО 9001. Это потребовало громадной работы по подготовке предприятия к сертификации, написанию стандартов, процедур, правил, введение механизмов контроля, системы поощрения и наказания по итогам контроля, то есть описанию всех бизнес-процессов.





# Кейс «Красный электрик» – часть 8

Другим приоритетом в управленческой деятельности команды Букаева стало постоянное развитие персонала. Толчком для превращения обучения в систему послужило участие в капитале «Красного Электрика» крупного международного энергомашиностроительного и электротехнического гиганта BBA (250 тыс. работающих во всем мире). BBA приобрел 25% акций «Красного электрика» по выгодной для предприятия цене с определенными условиями, в частности, использовать часть средств, полученных от продажи акций, на техническое перевооружение и обучение персонала, в том числе и на повышение квалификации в области управления. Учебный центр BBA, расположенный в Москве, где проходило обучение персонала российских предприятий BBA, рекомендовал «Красному Электрику» учебного партнера – «Центр менеджмента и маркетинга, учебную и консультационную организацию, располагавшуюся в Петербурге, на севере города, в Выборгском районе. Разработанные WVV и утвержденные BBA учебные планы легли в основу комплексного и систематического повышения квалификации персонала. Высшее руководство также не избегало, как это часто бывает, обучения, а наоборот, показывало пример активного участия в семинарах. И это приносило свои плоды, иногда довольно неожиданные. Так, в ходе семинара по стратегическому менеджменту, в котором участвовало 10 человек из высшего руководства «Красного Электрика» во главе с Букаевым, был проведен детальный SWOT-анализ положения предприятия. Выяснилось, что существенные угрозы исходят из преимущества главных конкурентов в уровне научно-исследовательской базы. Конструкторское бюро «Красного Электрика» не обладало необходимыми ресурсами для научных разработок, но было способно выполнять прикладные разработки, доводя их до запуска в серийное производство. Поэтому возникла идея обратиться в Политех, к тому времени ставший техническим университетом. В разговоре с заведующим профильной кафедрой выяснилось, что одно из научных направлений, развиваемых учеными кафедры – разработка недорогих малогабаритных трансформаторов с высочайшим КПД, потребность в которых в сетях РАО ЕС была чрезвычайно высока. В результате «Красный Электрик» заключил договор с Техническим университетом на доведение научных разработок по малогабаритным трансформаторам до опытного образца. «Красному Электрику» разработка обошлась в смешную для подобных работ сумму, выполняемые на Западе аналогичные исследования и разработки стоили на порядок больше, но, тем не менее, это оказалось существенной и своевременной поддержкой для буквально бедствовавших научных сотрудников кафедры. В результате краткосрочной и недорогой программы продвижения нового продукта удалось сформировать портфель заказов на малогабаритный трансформатор на два года вперед.



# Кейс «Красный электрик» – часть 9

Обучение вошло на «Красном Электрике» в привычку, комплексный подход к развитию персонала позволял систематически повышать квалификацию всех сотрудников, начиная с рабочих и заканчивая высшим руководством. В результате в 2001 году руководители почувствовали, что второй эшелон управления готов для решения серьезных задач и Букаеву пришла в голову мысль, что совладельцы предприятия могут уйти от оперативного управления, сосредоточившись на стратегических задачах предприятия и периодическом контроле. На «Красном Электрике» начался новый эксперимент. Директорат ушел со своих должностей. Их посты заняли дублеры. Была введена должность исполнительного директора, принимающего все оперативные решения на предприятии. Исполнительному директору были подчинены все остальные директора по направлениям. Таким образом, совладельцы «Красного Электрика» сформировали своеобразное Правление, отвечающее за стратегическое развитие. ДО своего ухода директора разработали свод правил и ценностей, которыми должны руководствоваться дублеры, среди ценностей важное место занимало уважение к правам и соблюдение интересов акционеров.

Результат превзошел ожидания, дублеры полностью оправдали возложенное на них доверие. За второе полугодие 2001 года объем продаж увеличился на 25%, а прибыль до налогообложения выросла на 30%, что позволило акционерам не только выделить средства на дальнейшее техническое перевооружение и развитие персонала, но и с чистой совестью начислить себе небывалые дивиденды.

Жизнь продолжалась... «Красный Электрик» был готов к новым вызовам судьбы в наступившем тысячелетии.



## Вопросы к кейсу

1. Опишите воздействие истории предприятия на корпоративную культуру.
2. Каким образом новое руководство пыталось изменить корпоративную культуру.
3. Идентифицируйте корпоративные ценности «Красного Электрика». (социальная защищенность, уважение к традициям, развитие персонала, стабильность, профессионализм).