

Power of Interior Design

Сила интерьерного дизайна

«Сила интерьерного дизайна» – Эй, не сердитесь на меня. За это отвечают мой факультетский совет и персонал, архитектор и дизайнер интерьеров. Самое большее, что вы можете мне предъявить, – это сговор с ними ради увеличения набора», – сказал д-р Тушар Патель, директор IMP, своим коллегам из пяти других институтов, один из которых был немного расстроен из-за того, что IMP выполнил 80% требуемого увеличения набора на программу PGP (последипломная программа по менеджменту) в рамках квоты для ОВС (других backward class). IMP был одним из шести институтов, которым дали 3 года на увеличение общего набора на 54% от количества мест по состоянию на июль 2007 года. IMP увеличил 80% требуемых 97 мест уже в первый год (вместо 15 мест, то есть 12%, как планировалось изначально), в то время как другие институты увеличили набор только на 12–15% и должны были добавить остальное в течение следующих двух лет.

Д-р Патель сказал: «В марте собрался факультетский совет, чтобы обсудить вопрос увеличения набора. Я даже не хотел посещать это собрание, но по просьбе некоторых старших членов согласился. Однако я поставил им два условия. Во-первых, решение Совета директоров о выплате за преподавание до двух дополнительных курсов PGP сверх минимума в 3 курса по ставке, равной ставке приглашённого преподавателя, будет реализовано только в том случае, если набор PGP будет увеличен. Вопрос о дополнительных выплатах был инициирован мной для утверждения Советом, потому что существовала острая нехватка преподавателей, чтобы справиться с возросшей учебной нагрузкой, когда должно было произойти увеличение набора PGP по квоте ОВС. Во-вторых, мне нужно было как минимум 3–4 месяца, чтобы создать инфраструктуру, необходимую для увеличенного набора. «В конце заседания», – добавил он, – «факультетский совет принял решение добавить ещё одну секцию на 60 студентов. Мы получили утверждение этого решения на следующем заседании Совета».

Однако позже произошли некоторые интересные события. Во-первых, Верховный суд Индии урегулировал вопрос о квоте ОВС 9 апреля. Но Калькуттский высокий суд наложил запрет на её реализацию. Директора переговаривали друг с другом и решили, что, поскольку поступление других кандидатов задерживается, институты могут отправить предложения так же, как в прошлом году (то есть в год до введения квоты ОВС).

Данные были замаскированы/переставлены там, где необходимо.

«Наш председатель приёмной комиссии, соответственно, разослал предложения 700 кандидатам общей категории, а также кандидатам SC/ST. Но вместо 140 подтверждений в предыдущем году, от студентов общей категории было получено 190 подтверждений, благодаря отличному трудоустройству выпускного курса 2008 года», – сказал д-р Патель. Было 3 докторанта и 2 повторно обучающихся на первом курсе PGP. Таким образом, всего было забронировано 235 мест, включая места для категорий SC и ST. Ни одно из подтверждений нельзя было отклонить. В конце мая 2008 года Калькуттский высокий суд также снял запрет. Мы оказались в странной

ситуации. Даже после увеличения на 60 мест для кандидатов ОВС оставалось всего 5 мест. «Мы чувствовали, что никто не отнесётся к этому легкомысленно. Одна целая секция была увеличена под квоту ОВС, а принято всего 5 кандидатов ОВС?» – сказал он.

Поэтому было срочно созвано заседание факультетского совета для решения этого вопроса. Члены совета обсуждали набор, размер секций, подсчитывая каждое место в аудиториях, и было решено добавить ещё 28 мест для кандидатов ОВС, доведя общее количество до 33 мест. Также было срочно созвано заседание Совета директоров, и было получено утверждение на 268 мест. Таким образом, всего было решено увеличить 88 мест.

По неизвестным причинам, после того как Совет утвердил это решение, другие институты разослали предложения о зачислении из листа ожидания, и почти 48 кандидатов общей категории отказались от поступления в IMP в пользу этих институтов. IMP пришлось исчерпать весь список квоты ОВС. Фактически он принял 70 кандидатов ОВС, и таким образом почти вся 27%-ная квота ОВС была выполнена в первый же год. Благодаря увеличению на 85% общего числа мест IMP должен был получить больше грантов от министерства – почти 85%, в то время как другие институты получили пропорционально проценту увеличенных мест, то есть около 6–10%.

«Вы, должно быть, использовали какую-то волшебную палочку», – пошутил один из коллег. – «Как вам удалось вместить 85% требуемого увеличения набора, когда вы утверждаете, что ваш институт имеет максимальные ограничения и требует больше времени, усилий и денег для расширения?»

«Никакой волшебной палочки, а managerial stick (управленческая палка/рычаг). Немного дальновидности, немного инноваций, немного заботы об обществе и немного удачи – вот что всё это сделало», – улыбнулся д-р Патель и сказал это про себя.

Отвечая на вопрос автора кейса, д-р Патель сказал: «Когда я пришёл сюда, институт по требованию министерства уже пошёл на увеличение набора с 60 студентов (1 секция) в 2002 году до 120 студентов (2 секции) в 2003 году. Но, к сожалению, строительные работы второй очереди, необходимые для второй секции, значительно задержались. Второй аудиторный корпус (CRC II), необходимый для 120 студентов, был готов только наполовину. Был корпус общежития для женатых студентов, но поскольку женатых студентов не было, некоторые комнаты иногда использовались для приглашённых преподавателей. Однако большинство приглашённых преподавателей останавливались в отелях. Строились гостевой дом и ещё один корпус для женатых студентов. Институт полностью зависел от правительства, и средства не поступали из-за противостояния между министерством и институтами. Я попросил архитекторов превратить 36-местные аудитории в 60-местные, а 60-местные – в 80–90-местные в CRC II. Они переработали проект и предложили план с аудиториями на 60 и 80 мест. Это помогло нам быстро продвинуться и увеличить набор PGP до 180 в 2005 году, когда первый набор в 120 человек уже заканчивал обучение».

Средства, выделенные в марте 2004 года на временное размещение 120 студентов, были сэкономлены за счёт ускорения завершения CRC II уже в июле 2004 года, хотя ожидалось, что он будет готов к январю 2005 года. Поскольку в CRC I уже были две 60-местные и две 36-местные аудитории, общее количество 60+ местных аудиторий выросло до 6 вместо 4, запланированных изначально для набора в 120 студентов. Две из аудиторий действительно могли вместить 80 студентов. Это пригодилось для размещения 280 студентов ($2 \cdot 80 + 2 \cdot 60$) на первом курсе, при этом для студентов второго курса были доступны две 60-местные и две 36-местные аудитории. Во второй половине дня практически все аудитории были доступны для студентов второго курса. Большое количество приглашённых преподавателей приезжало из других городов. Самолёты прибывали сюда только во второй половине дня. Таким образом, доступность аудиторий для факультативных курсов второго курса хорошо сочеталась с удобством приглашённых преподавателей. Это помогло преодолеть неловкую ситуацию, которая могла бы возникнуть, если бы мест не хватило для студентов по квоте OBC, как упоминалось ранее.

Средства, выделенные в 2004 году на временное приспособление для 120 студентов на втором курсе, были использованы для обстановки двух корпусов для женатых студентов и гостевого дома. Были назначены два дизайнера интерьеров: один для гостевого дома, а другой – для превращения двух корпусов для женатых студентов в два дополнительных гостевых дома. Они превратили их в два впечатляющих двухместных гостевых дома, что дало в общей сложности 48 койко-мест во всех трёх гостевых домах вместе взятых. Дизайн был настолько привлекательным, что он понравился не только участникам недорогих программ повышения квалификации преподавателей (FDP), но даже посетители, приезжавшие по вопросам трудоустройства, стали предпочитать оставаться в этих гостевых домах, а не в городских отелях.

«Когда мы увеличили набор до 180, нам понадобилось ещё два общежития. Мы подумали о том, чтобы построить одно общежитие на 60 одноместных комнат, а другое – на 42 двухместные комнаты, немного большего размера с отдельной туалетной комнатой, чтобы разместить 2 человека. Это был эксперимент. Мы заметили, что все общежития для студентов PGP используются только девять месяцев и пустуют три месяца. Мы подумали обставить 42-комнатное общежитие, как гостевые дома, чтобы их можно было использовать летом для проведения программ повышения квалификации преподавателей по низкой цене. Обустройство было настолько привлекательным, что Совет согласился оформить следующие два студенческих общежития (на 64 и 48 комнат) таким же образом. Студентам PGP это так понравилось, что они попросили Институт разрешить им использовать двухместное общежитие вместо одноместных. Только благодаря интерьерному дизайну к 2009 году мы получили дополнительное размещение для 212 ($2 \cdot 106$) участников программ FDP/MDP летом 2009 года без дополнительных затрат на строительные работы (только затраты на обстановку), а также по просьбе студентов предложили им проживание для руководителей. За счёт удвоения заполняемости появилось 106 дополнительных мест для студентов PGP. Таким образом, 85 студентов можно было разместить для увеличения набора PGP задолго до того, как в рамках квоты OBC может быть создана обычная инфраструктура для увеличения набора PGP».

«Я никогда не осознавал силу интерьерного дизайна, равно как и того факта, что ограничения и угрозы окружающей среды могут быть возможностями. Это помогло нам быстро расти. Кроме того, когда мы превратили общежитие для женатых студентов в привлекательный гостевой дом, мы начали экономить около 30 лакхов рупий каждый год – сумму, которая тратилась на гостиницы и транспорт для приглашённых преподавателей. Годовой экономии почти достаточно, чтобы покрыть стоимость их обустройства. Это также помогло проводить программы MDP/FDP без специально созданной для этого инфраструктуры. За три года мы достигли лидерства в области FDP. Но превращение студенческих общежитий в привлекательные корпуса для руководителей дало дополнительную экономию. Добавление 85 студентов с платой за обучение в 3 лакха рупий принесло 250 лакхов рупий (в следующем году вырастет до 500 лакхов), в то время как дополнительные затраты составили всего около 100 лакхов рупий. Это также позволило получить дополнительные помещения для проведения максимального количества программ MDP/FDP/конференций летом силами преподавателей. И, самое главное, мы смогли превысить требуемое увеличение мест PGP по квоте OBC на 10% уже на второй год – того, на что в нашем регионе могли бы уйти 7–8 лет».

Вопрос 1: Каков темп роста IMP? Как происходило увеличение набора? Является ли рост вопросом выбора?

Вопрос 2: Проведите различие между процессом формулирования стратегии и её реализацией. Была ли какая-либо осознанная стратегия?

Вопрос 3: Какие стратегии управления изменениями были использованы?

Вопрос 4: Какие выгоды получил Институт от этого увеличения? Какая часть выгоды связана с инновационным мышлением / интерьерным дизайном? Можете ли вы указать денежную стоимость этих выгод?

Вопрос 5: Опишите поэлементно управленческий рычаг (managerial stick), использованный д-ром Пателем.

Вопрос 6: В какой степени другие институты могут последовать этому подходу?

Приложение 3: Сравнительные показатели трудоустройства (возможно, таблица, но в исходном тексте она сильно фрагментирована. Ниже приведён перевод того, что удалось восстановить.)

Год	Набор PGP	...	...
2003-04	60	10.4	6.4
2004-05	120	10.2	7.3
2005-06	120	16.7	9
2006-07	180	22	11.8
2007-08	180	29	14.8
2008-09	261	28	10.5*

| 2009-10 | 305 | 28 | 10.6** |

* Из-за экономического спада, который привёл к снижению предлагаемых зарплат на 20–25% во всех институтах.

** При увеличенном размере набора (Примечание: выпускники 2008–09 учебного года заканчивают в 2009–10).

Сравнительные показатели трудоустройства (Exhibit 3)**

	Domestic	Inst1	Inst2	Inst3	Inst4	IMP
Макс	70	71	50	26	29	
Сред.	17.9	16.4	12.3	13.4	14.8	
Мин.	6.8	7.5	6.7	6.8	7.3	5
Набор 2002	180	240	180	60	60	
Набор 2003	240	300	300	120	120	
Набор 2005	120	180	200	280	300	300
Набор 2008	180	180	180	180	180	180
Лет работы	45	45	30	12	12	

| Средний пакет при наборе 2003 года (т.е. для 120 лучших студентов) | 17.2 |

|---|---

| *Данные для пятого института недоступны* | |

Power of Interior Design

Exhibit 1

(Rs. in Lakhs) (3)

	Student Intake	Income	Expenditure	Excess of Income over Exp. Income over	Deprec.	Deprec. Deprec.	Surplus Before Deprec.	Govt. Grant Non-Plan	Transfer to Corpus Fund	Matching Grant	Total Corpus Fund
2002-03	60										
2003-04	120	682	685	8	197		205		0		
2004-05	120	840	977	-137	396		259		750		
2005-06	180	1735	1454	282	728		1010	723	1050		2917
2006-07	180	1808	1549	259	855		1114	683	1038	622	4886
2007-08	180	2123	1605	518	706		1234	683	1230	1108	6547
2008-09	251	2528	1970	557	701	704	1963	741	1268		8469 *
2009-10	305										Expected to cross 1000
* If the contribution to Depreciation Fund is included. The Institute never got more govt. grant compared to other Institutes for same level of intake. Institute also charged lowest fee.											
(3) Rs. 1 Lakh= Rs. 100000											
								2830	5427	1730	

Power of Interior Design

Exhibit 2

Intake and Compensation Package (Rs. in lakhs)

Year	Student Intake	Highest	Average
		Rs. in Lakhs	
2003-04	60	10.4	6.4
2004-05	120	10.2	7.3
2005-06	120	16.7	9
2006-07	180	22	11.8
2007-08	180	29	14.8
2008-09	261	28	10.5*
2009-10	305	28	10.6**

- Due economic slowdown, which resulted in 20-25% in package in all institutions

** On increased batch size (Note: The 2008-09 batch graduates in 2009-10).

Exhibit 3

Comparative Placement Performance

Domestic	Inst1	Inst2	Inst3	Inst4	IMP
Max	70	71	50	26	29
Ave.	17.9	16.4	12.3	13.4	14.8
Min	6.8	7	7.56	7.68	7.35
Intake					
2002	180	240	180	60	60
2003	240	300	300	120	120
2005				120	180
2008	280	300	300	180	180
Yrs. Of Operation	45	45	30	12	12
Av. Package at intake level of 2003 (i.e. Top 120 students)					17.2
Data not available for the fifth Institute					