

Стратегический менеджмент



Лекция 12

***Реализация стратегии.
Формирование организационной
культуры.***

Реализация стратегии.

Формирование организационной культуры.



- ✦ **12.1. Ключевые задачи реализации стратегии.**
- ✦ **12.2. Содержание понятия «организационная культура».**
- ✦ **12.3. Классификация корпоративных культур.**
- ✦ **12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.**

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии (по А. В. Бандурину, Б. А. Чубу, 2001)



Построение организации, способной осуществить стратегию

Разработка стиля стратегического менеджмента

Создание корпоративной культуры, благоприятствующей стратегии

Разработка бюджета, обеспечивающего стратегию

Создание систем административной поддержки (политика, процедуры, информационные и контрольные системы)

Создание системы поощрения и вознаграждения, тесно связанной с реализацией целей и стратегии

Действия реализации стратегии.
Что надо делать сейчас или позднее?
Что требует большего времени и персонального внимания?
Что можно делегировать другим?

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии



Процесс построения организации:

- ✦ приведение организационной структуры в соответствие со стратегией;
- ✦ выделение стратегически значимых видов деятельности;
- ✦ создание отличительных конкурентных преимуществ, на которых базируется стратегия;
- ✦ аутсорсинг второстепенных видов деятельности;
- ✦ выбор людей на ключевые позиции;
- ✦ обеспечение сотрудничества и взаимодействия подразделений;
- ✦ реинжиниринг бизнес-процессов и всеобщее управление качеством.

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии



Процесс разработки бюджета:

- ✱ наделение каждой организационной единицы продуманным бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,
- ✱ контроль за эффективным использованием ресурсов.

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии



Обеспечение административной поддержки:

- ✦ определение и управление политикой и процедурами, влияющими на стратегию;
- ✦ разработка стандартизированных процедур для действия в критических ситуациях.

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии



Построение системы поощрения и вознаграждения:

- ✦ мотивация организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- ✦ разработка системы материального и морального поощрения;
- ✦ обеспечение баланса поощрений и наказаний;
- ✦ управление по результатам.

12.1. Ключевые задачи реализации стратегии



Развитие корпоративной культуры:

- ✦ установление частных показателей реализации стратегии для коллектива предприятия;
- ✦ определение этических стандартов;
- ✦ создание рабочей обстановки для поддержания стратегии.

12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Культура компании – система ценностей, убеждения, традиции, поведение, стиль работы, стандарты и внутренняя производственная среда.



Процесс реализации стратегии (по П. Дойлю, 1999)



12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Возможные основы культуры компании:

- 1) приверженность делу удовлетворения запросов покупателей;
- 2) ревностное стремление к снижению издержек, легендарная бережливость;
- 3) прочная деловая мораль;
- 4) ритуальные утренние встречи в один из дней недели в главном офисе для обмена идеями.

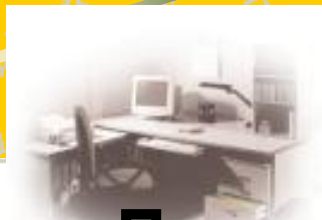
12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Возможные источники культуры компании:

- 1) влиятельный индивид (основатель фирмы или ранний лидер);
- 2) рабочая группа, отдел или отделение (культурные элементы, предложенные основателем, начинают разделять менеджеры и работники);
- 3) внушение вновь принятым лицам необходимости следовать укоренившимся ценностям и методам.

12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Причины сохранения культуры:

- 1) преемственность лидерства;
- 2) проверка и подбор новых членов коллектива с учетом «исповедуемых» ценностей;
- 3) систематическое внушение элементов культуры новым сотрудникам организации;
- 4) напоминания со стороны руководства об основных культурных ценностях компании;
- 5) повторение легенд компании;
- 6) награждение тех, кто придерживается культурных идеалов, следует культурным нормам и наказание тех, кто уклоняется от них.

12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Возможные причины изменения культуры:

- ✦ кризисы;
- ✦ новые задачи,
- ✦ реализация новой стратегии;
- ✦ появление новых лидеров, новых ключевых фигур.

12.2. Содержание понятия «организационная культура»



Возможные причины конфликтов субкультур:

- 1) новые бизнес-единицы еще полностью не ассимилировались;
- 2) в разных организационных единицах существуют конфликтующие стили управления, деловые философии и хозяйственные подходы.

12.3. Классификация корпоративных культур.



Прочная и фрагментированная культуры

Прочные культурные традиции	Фрагментированные культурные традиции
✴ Наличие кредо или заявления компании о ценностях, кодекса этики. ✴ Должностные лица регулярно подчеркивают важность соблюдения этих ценностей и принципов как основы для решений и действий во всей организации.	✴ Члены организации обычно слабо идентифицируют себя с компанией, смотрят на компанию лишь как на место работы (способ зарабатывания денег) и не чувствуют сильной эмоциональной привязанности к деловой миссии организации. ✴ Существование субкультур; немногие ценности и нормы поведения получили широкое признание в фирме.

12.3. Классификация корпоративных культур.



Черты неэффективной культуры:

- 1) «политизация» внутренней среды, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым стратегическим переменам;
- 2) враждебность к стратегическим переменам и людям, которые на них настаивают;
- 3) предпочтение и продвижение по службе менеджеров, которые разбираются в системах, структурах, бюджетах и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры;
- 4) нежелание искать вне своих компаний передовые методы и подходы, принятие решений без учета внешних факторов.

12.3. Классификация корпоративных культур.



Признаки адаптивной культуры:

- 1) лидеры, приверженные деловым принципам организации и интересам:
 - ☀ покупателей,
 - ☀ работников,
 - ☀ акционеров,
 - ☀ поставщиков
 - ☀ и округе, в которой она функционирует;
- 2) готовность к переменам, риску, экспериментам и нововведениям;
- 3) члены организации разделяют общую уверенность в том, что организация способна справляться с любыми угрозами и воспользоваться любыми возникающими возможностями;
- 4) обеспечение постоянного воспроизводства ключевых ценностей и принципов бизнеса.

12.3. Классификация корпоративных культур.

Элементы корпоративной культуры



Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
Культура в организации — плод совместного понимания и принятия ценностей и норм	В организации доминирует культура «низов» (манипуляция руководством) или «верхов» (насильственное насаждение стандартов «сверху»)
Большинство сотрудников разделяют базовые ценности компании (остальные относятся к ним лояльно). Выработанные нормы и формы поведения зафиксированы во внутренних документах компании. Сотрудники ознакомлены с ними.	Корпоративные ценности, нормы и формы поведения сотрудниками интерпретируются ситуационно (выгодно — невыгодно). Единые стандарты и критерии отсутствуют
В отношении принципов и ценностей у руководителей слова не расходятся с делом	В отношении принципов и ценностей руководители говорят одно, а делают другое

12.3. Классификация корпоративных культур.

Элементы корпоративной культуры

Продолжение таблицы



Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
Руководство доступно для каждого и готово к диалогу со всеми сотрудниками	Руководство избегает общения с сотрудниками, не интересуется их мнением, условиями труда и жизнедеятельности в компании
Сотрудники проявляют инициативу, постоянную готовность к обучению и повышению своего профессионального мастерства	Сотрудники безынициативны, плывут по течению, не стремятся к повышению уровня знаний и развитию своей профессиональной компетенции
Руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях	Руководители заботятся главным образом о самих себе
Сотрудникам обеспечены условия для работы и выдан необходимый инструментарий	Сотрудники испытывают трудности в повседневной организации своей деятельности

12.3. Классификация корпоративных культур.

Элементы корпоративной культуры

Продолжение таблицы



Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
В организации имеется последовательная стратегия развития как бизнеса, так и профессионального потенциала сотрудников, а также четкий набор приоритетов	Постоянно меняются стратегические направления и приоритеты, фирма не вкладывает усилий в обучение и профессиональный рост своих сотрудников
Структурные подразделения работают согласованно. Каждый руководитель несет ответственность за конкретный участок работы. Люди чувствуют, что являются частью единой команды, помогают друг другу	Структурные подразделения конфликтуют между собой и перекладывают ответственность друг на друга. Люди чувствуют себя вовлеченными в постоянный конфликт с другими сотрудниками

12.3. Классификация корпоративных культур.

Элементы корпоративной культуры

Продолжение таблицы

Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
Все сотрудники обладают достаточной информацией о том, что делается во всей организации, о ее целях и планах развития	Сотрудники не имеют информации о том, что делается в компании, «питаются» слухами о целях и планах развития организации
В организации четко прописаны объективные критерии оценки сотрудников, и они их знают; исключена субъективная интерпретация; действует справедливая система поощрений и штрафов	Сотрудник оценивается руководителем субъективно. Отсутствуют объективные критерии оценки. Оценка производится по позициям «нравится — не нравится», «свой — чужой». Сотрудник не знает, по каким критериям оценивается его работа
Вознаграждение и признание прямо пропорциональны эффективности работы	Размер вознаграждения (количество заказов, распределение клиентов) сотрудника зависит от его лояльности к конкретному менеджеру

12.3. Классификация корпоративных культур.

Элементы корпоративной культуры

Продолжение таблицы



Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
Сотрудники честны в мотивах своего поведения, охотно делятся информацией и идеями, которые способствуют нормальной деятельности организации. В коллективе отсутствуют скрытые взаимоотношения и борьба сотрудников между собой	Сотрудники честны в мотивах своего поведения, охотно делятся информацией и идеями, которые способствуют нормальной деятельности организации. В коллективе отсутствуют скрытые взаимоотношения и борьба сотрудников между собой
Более опытные и старшие сотрудники постоянно оказывают поддержку менее опытным, но перспективным молодым сотрудникам	Перспективный новый сотрудник рассматривается как потенциальный конкурент и выживается из коллектива более старыми и опытными сотрудниками

12.3. Классификация корпоративных культур.

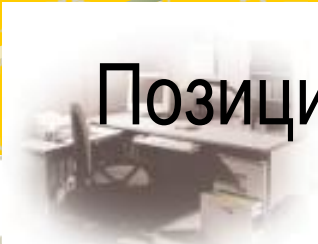
Элементы корпоративной культуры

Продолжение таблицы



Способствующие развитию организации	Блокирующие развитие организации
Большинство сотрудников считают, что их личное благосостояние связано с ростом благосостояния фирмы	Ради своего личного благосостояния сотрудники готовы совершить любой поступок, даже если он повредит репутации и благосостоянию компании
Большинство сотрудников связывают свое будущее с компанией и готовы вложить свои деньги в развитие бизнеса	Большинство из сотрудников не уверены, будут ли они завтра работать в компании, и ищут запасные варианты
В компании практикуются совместные мероприятия, встречи и обучение сотрудников разных структурных подразделений	Рядовые сотрудники разных структурных подразделений практически не общаются, в совместных мероприятиях не участвуют

12.3. Классификация корпоративных культур.



Позиционирование относительно доминирующей субкультуры

- ☀ Любая субкультура может стать **доминирующей**, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Все остальные позиционируют себя по отношению к доминирующей одним из следующих способов.
- ☀ **Подстройка** к доминирующей (формальной) культуре. Приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно это субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру).
- ☀ **Нейтральное** отношение к доминирующей (формальной) культуре. Ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими.
- ☀ **Оппозиция** доминирующей (формальной) культуре. Упорно отвергается то, чего хочет достичь организация в целом (руководство организации). Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители данной субкультуры выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащих доминирующей в организации культуре

12.3. Классификация корпоративных культур.



Формы оппозиции:

- 1) прямая оппозиции ценностям доминирующей организационной культуры;
- 2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации (саботаж принимаемых руководством решений);
- 3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемым организационной культурой.

12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.



- ✱ **Адаптивные культуры — лучшие союзники проводников стратегии.**
- ✱ **Задача автора стратегии — выбрать стратегию, совместимую с «неприкосновенными» элементами преобладающей в компании культуры.**
- ✱ **Задача же проводника стратегии — изменить те стороны культуры, которые препятствуют успешному осуществлению стратегии.**

12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.



Действия менеджеров по адаптации культуры к стратегии:

- ✱ символические (демонстративные);
- ✱ содержательные (действенные)

12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.



Символические действия:

- 1) создание образцов для подражания. Высшие должностные лица начинают борьбу за экономию затрат, начиная с собственных привилегий;
- 2) высшие должностные лица подают пример реагирования на запросы потребителей, проводят значительное время в общении с покупателями;
- 3) поощрение людей, чьи поступки служат проявлением новой культуры (торжественные мероприятия, ролевые модели совещания с целью укрепления связи стратегии с культурой).

12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.



Содержательные действия:

- 1) достижение некоторых **быстрых успехов**, которые бы указывали бы на преимущества новой стратегии и культуры и тем самым поддерживали перемены;
- 2) **замена менеджеров**, действующих в традициях старой культуры, на менеджеров «нового поколения»;
- 3) **изменение прежних политики** и методов работы;
- 4) решительная **реорганизация структуры** компании в соответствии с требованиями новой стратегии;
- 5) непосредственная **увязка материальных стимулов** с новыми показателями стратегии;
- 6) **перераспределение бюджетных средств** в пользу проектов и программ новой стратегии.

12.4. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.



«Мягкие» и «жесткие» технологии управления:

- ☀ Все элементы корпоративной культуры относятся к числу «мягких» технологий управления.
- ☀ В то время как «жесткие» технологии менеджмента включают структуры, системы, процедуры, правила, инструкции и другие документированные стандарты поведения сотрудников организации, «мягкие» технологии опираются на личностные характеристики людей — их желания, мечты, потребности, отношение к жизни и включают в себя все элементы корпоративной культуры.
- ☀ Сочетание «мягких» и «жестких» аспектов управления целесообразно при адаптации корпоративной культуры к стратегии.