



Тема 11. Корпоративная культура и лидерство – ключ к эффективной реализации стратегии

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., PMP®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Составляющие корпоративной культуры

- Убеждения работников
- Этические стандарты
- Традиции
- Принципы бизнеса, декларируемые и практикуемые руководством
- Официальная политика
- Отношения с различными партнерами (особенно собственными сотрудниками, профсоюзами, акционерами, поставщиками, обществом)
- Методы контроля
- Требования к поведению работников

Причины, вызывающие изменения корпоративной культуры

- Внутренние кризисы
- Появление новых технологий (Internet)
- Новые проблемы
- Новые методы работы
- Освоение новых видов бизнеса
- Распространение деятельности на другие географические регионы (особенно за границу)
- Быстрый рост и связанное с ним расширение штата
- Слияния и приобретения

Пути влияния корпоративной культуры на реализацию стратегии

- Культура, способствующая успешной реализации стратегии, формирует неофициальные правила, интуитивные требования и атмосферу, повышающие эффективность труда в компании.
- Культура, соответствующая стратегии, воспитывает и мотивирует людей на эффективную реализацию стратегии, способствует восприятию работниками видения и целей компании.
- Несоответствующая стратегии корпоративная культура подлежит срочному изменению.

Сильная корпоративная культура

- Компания с сильной культурой работает, опираясь на ясные и четкие принципы и ценности, которые ее руководство долго и тщательно вырабатывало и внедряло в сознание работников.
- У такой компании четко сформулированная миссия и система ценностей, они являются базовыми для принятия решений и выработки планов во всей организации.
- Ценности и нормы поведения укоренены настолько, что не меняются при смене главы компании

Факторы, способствующие развитию сильной корпоративной культуры

- Наличие сильного лидера, устанавливающего ценности, принципы и методики, создающие благоприятные условия для удовлетворения клиентов, повышения конкурентоспособности и достижения стратегических целей.
- Приверженность компании установившимся традициям, создающим мощную поддержку принимаемым решениям и стратегии, если они соответствуют нормам культуры.
- Искренняя забота о благополучии трех ключевых партнеров – клиентов, работников и акционеров.

Отличительные черты слабой корпоративной культуры

- Наличие множества субкультур.
- Отсутствие общей системы ценностей, норм поведения и прочных традиций.
- Низкий уровень сплоченности и слабые связи между структурными подразделениями.
- Топ-менеджмент не занимается систематическим внедрением корпоративной философии, единой системы ценностей и эффективных методов работы.

Слабая корпоративная культура оказывает недостаточную поддержку/ не оказывает поддержку реализации стратегии.

Характеристики нездоровой корпоративной культуры

- Политизация внутренней среды: менеджеры управляют автономными «вотчинами» и препятствуют стратегически значимыми переменам, многие вопросы решаются силовыми ли популистскими мерами, процветает лоббирование и коалиции отдельных работников или отделов, преследующих собственные цели, цели компании приносятся в жертву личным интересам и амбициям.
- Отношение к переменам и тем лицам, которые их проводят враждебное.
- Продвижение по службе менеджеров, неукоснительно исполняющих бюджет, жестко контролирующих работу вверенных им подразделений и сосредотачивающих внимание на текущих вопросах, а не менеджеров, понимающих миссию, стратегию и цели компании и пр.
- Нет желания искать передовые методы работы в деятельности других компаний, полагая, что у компании есть все ответы на все вопросы.

Характеристики адаптивной культуры

- Сотрудники организации не сомневаются, что организация справится с любыми угрозами и сможет реализовать любые возможности.
- Компания готова к риску, не боится экспериментов, нововведений, изменений стратегии и методов работы и готова к переменам в соответствии с требованиями заинтересованных сторон.
- Создана атмосфера, способствующая долгосрочному успеху и обеспечивающая постоянное воспроизводство ключевых ценностей и принципов бизнеса.
- Руководство придерживается принципа «менять только то, что нужно, и только в необходимых

Изменение культуры в поддержку стратегии

1. Определить, какие аспекты существующей культуры соответствуют стратегии, а какие нет.
2. Обсудить со всеми заинтересованными сторонами предлагаемые изменению элементы корпоративной культуры.
3. Осуществить мероприятия по изменению культуры: пересмотр общих подходов и процедур; пересмотр системы поощрения; наем новых менеджеров и работников, обладающих нужными характеристиками и способных служить образцами для подражания; замена ключевых руководителей, не желающих расставаться со старой культурой.



Этика и культура

Примеры корпоративных ценностей	Примеры вопросов, рассматриваемых в кодексах этики
Клиенты и качество обслуживания	Честность и соблюдение законов
Приверженность качеству	Конфликты интересов
Приверженность инновациям	Этика продаж и маркетинга
Уважение к каждому работнику и обязательства компании перед персоналом	Использование внутренней информации и торговля ценными бумагами
Честность, открытость и соблюдение этических стандартов	Отношения с поставщиками и методы организации закупок
Обязательство перед акционерами	Выплаты, связанные с деятельностью компании
Обязанности перед поставщиками	Получение и использование информации
Корпоративное единство	Участие в политической деятельности
Защита окружающей среды	Использование активов, ресурсов и собственности компании
	Защита информации, являющейся собственностью компании
	Ценообразование, заключение контрактов, выставление счетов

Меры внедрения ценностей и принципов этики

- Включение формулировок ценностей и кодекса этики в программы обучения и переподготовки работников.
- Внимательное отношение к ценностям и этическим принципам кандидатов на работу, отсев кандидатов, не разделяющих принципы корпоративной культуры компании.
- Разъяснение работникам ценностей и этических принципов компании, требование следовать этим принципам.
- Участие менеджмента во внедрении принципов корпоративной культуры, контроль со стороны менеджмента за их соблюдением, начиная с главы компании и заканчивая линейными менеджерами.
- Личный пример главы компании.
- Внедрение корпоративной культуры с помощью примеров из истории компании.

Стратегическое лидерство

Задачи менеджера на этапе реализации стратегии

- Контролировать ход событий, внимательно отслеживать их, предугадывать возможные проблемы, анализировать препятствия на пути успешной реализации.
- Укреплять культуру и корпоративный дух, мобилизовать сотрудников организации на эффективную реализацию стратегии и достижение высоких трудовых показателей.
- Поддерживать адаптивные способности организации, постоянный поиск новых возможностей, генерировать идеи, опережать соперников в развитии конкурентно ценных возможностей и компетенций.
- Возглавлять внедрение высоких этических стандартов и настаивать, чтобы компания вела свою деятельность как «образцовый гражданин».
- Инициировать корректирующие меры для улучшения реализации стратегии и повышения общей эффективности компании.

Условие успешности мероприятий по изменению культуры

- Единственное и главное отличие успешных мероприятий по изменению культуры – компетентное руководство со стороны топ-менеджмента.

Эффективное лидерство

- Реализация принципа «собственники решают все», сочетающего изменение культуры с долгосрочными интересами заинтересованных сторон.
- Регулярный пересмотр основ деятельности компании на основе ответов на вопросы: даем ли мы клиентам то, что им нужно или хочется? Не отобрать ли у конкурентов долю рынка? Почему к конкурентов издержки ниже, чем у нас? и пр.
- Организация мероприятий, на которых каждый руководитель напрямую выслушивает жалобы недовольных клиентов и стратегических союзников, увольняемых работников, разочарованных акционеров.
- Обоснование смены стратегического курса и изменения
- корпоративной культуры, внедрение новых моделей поведения и принципов.
- Признание и поощрение работников, которые усвоили новые культурные нормы, активно участвуют в проводимых руководством изменениях и служат примеров для своих коллег.

Условия гибкости корпоративной культуры

- Поощрять творчество отдельных работников и трудовых коллективов. Проводить для них занятия по развитию творческих навыков, поощрять их идеи, внедрять и одобрять их предложения. Культура должна питать и стимулировать экспериментирование и новаторство.
- Научиться понимать людей с нестандартными и неординарными предложениями, предоставлять им возможность внедрять свои предложения.
- Дать работникам возможность реализовывать новые идеи, по мере сил содействовать реализации и быть готовым к ошибкам и неудачам.
- Применять специальные организационные структуры, способствующие выработке и реализации идей (испытательные, рабочие, проектные группы).
- Предусмотреть ясную и открытую систему поощрения передовиков, а работников, предложивших неудачную идею нельзя подвергать обструкции, а побуждать к повторной попытке.

Мотивация персонала

Методы стимулирования и поощрения для поддержки стратегии

- Высокая зарплата и льготы.
- Уважение к сотрудникам, их идеям и предложениям.
- Создание отношений взаимоуважения, взаимопонимания и поддержки как среди работников, так и между работниками и руководством.
- Высокая сознательность работников, социальная миссия компании, понимание важности поставленных задач, вдохновляющее руководство.
- Информирование работников о финансовых показателях стратегии, рабочих процедурах, условиях рынка, действиях конкурентов.
- Создание привлекательных условий труда.
- Продвижение «своих» вместо приглашения «чужаков».
- Гибкие методы управления (мотивации, оплаты, поощрения, организации труда) в условиях многонациональной, поликультурной среды.

Принципы материального поощрения

- Вознаграждение за достижение плановых показателей должно составлять значительную часть пакета компенсаций.
- Система поощрительных выплат должна охватывать всех менеджеров и работников, а не только высшее руководство.
- Система поощрений должна действовать точно и справедливо.
- Поощрение должно тесно связываться с достижением только тех показателей, которые намечены в стратегическом плане.
- В результаты, значимые для все компании, должны входить результаты, важные для работника лично.
- Промежуток времени между оценкой и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким.
- Не следует полагаться исключительно на материальное вознаграждение, надо шире использовать нематериальные стимулы.

- Абсолютно недопустима система поощрения, при которой