



Тема 10. Управление реализацией стратегии

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., PMP®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Содержание темы

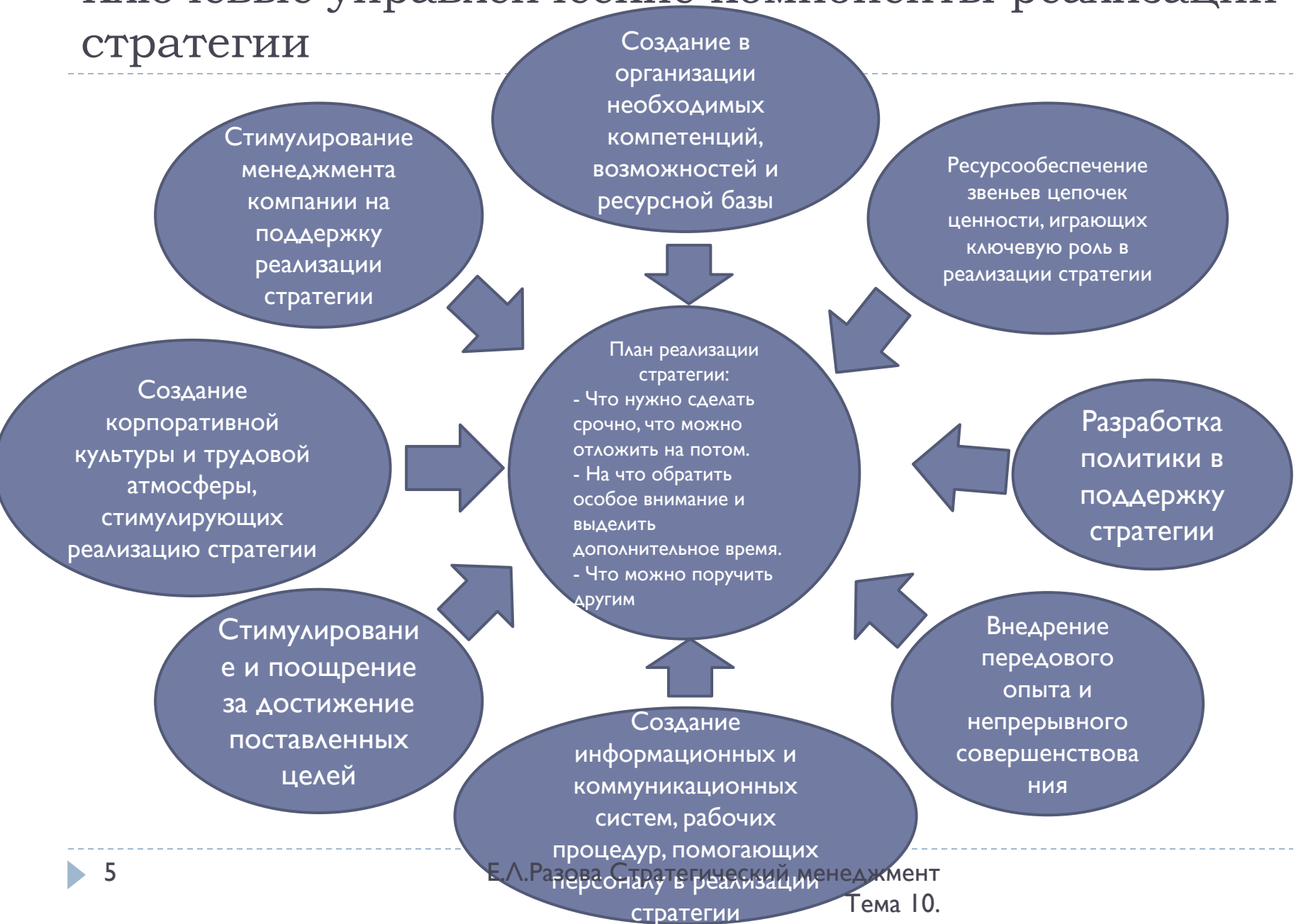
- Основные задачи реализации стратегии
- Интеллектуальный капитал
- Реинжиниринг бизнес-процессов
- Всеобщий менеджмент качества (TQM)

Основные задачи реализации стратегии

Главные задачи реализации стратегии

1. Создание организации, обладающей компетенциями, возможностями и ресурсной базой.
2. Распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности.
3. Разработка политики и процедур в поддержку стратегии.
4. Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
5. Создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.
6. Разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии.
7. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующей реализацию стратегии.
8. Создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.

Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии



Составляющие эффективной организации

Кадровое обеспечение:

- Подбор сильной команды менеджеров.
- Подбор и поддержка высококвалифицированных работников

Совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей:

- Создание компетенций и возможностей для данной отрасли.
- Обновление и адаптация компетенций и возможностей при изменении среды или стратегии

Совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности:

- Оптимизация функций, бизнес-процессов, цепочек ценности. И процесса принятия решения

Организация,
способная
эффективно
реализовать
стратегию

Принципы приведения организационной структуры в соответствие со стратегией

- **Выявление стратегически значимых видов деятельности.**
- Аутсорсинг второстепенных видов деятельности.
- Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ.
- Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры.
- **Реинжиниринг бизнес-процессов.**
- **Децентрализация и делегирование полномочий.**
- Координация деятельности подразделений.
- Сотрудничество с организациями-партнерами.

Выделить стратегически значимые виды деятельности в цепочке ценности

Решить, какие операции выполнять собственными силами, а какие - передавать для выполнения партнерам

Сделать стратегически значимые виды деятельности в цепочке ценности ключевыми в организационной структуре

Решить, какие из властных полномочий оставить за высшим менеджментом, а какие – делегировать менеджерам разных уровней и работникам

Обеспечить сотрудничество и взаимодействие подразделений для создания или укрепления компетенций и возможностей

Обеспечить сотрудничество и взаимодействие с поставщиками и партнерами

Организационная структура, способствующая успешной реализации стратегии

Команды менеджеров и работников

- Создание сильной команды менеджеров с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом навыков и умений – один из первых шагов в реализации стратегии.
- Талантливые, квалифицированные, опытные специалисты – это не только ресурс, позволяющий эффективно реализовывать стратегию, но и источник конкурентного преимущества.

-
- Кейс стр. 352 (команда менеджеров)
 - Кейс стр. 354 (команда работников)

Интеллектуальный капитал

Методики развития базы знаний и увеличения интеллектуального капитала

- На работу принимают только специалистов с подходящими навыками, энергией, инициативностью, собственным мнением, желанием учиться и способных вписаться в трудовую атмосферу и культуру компании (в 1997 г. Southwest Airlines получила 150 000 резюме, но на работу взяла 5 000).
- Компании обучают работников по специальным программам и не только в первые годы их работы в компании, а на протяжении всей карьеры.
- Работникам предлагают интересные и сложные задания, позволяющие полностью раскрыть творческий потенциал.
- Широко применяется ротация работ – сотрудников переводят на новые должности для приобретения новых навыков, участия в работе других подразделений, в том числе в других регионах. Повышение квалификации с помощью ротации работ рассматривается многими многонациональными и глобальными компаниями как важный элемент карьеры работника.

Методики развития базы знаний и увеличения интеллектуального капитала

- Компании поощряют творческий подход и инновационное мышление, стремление совершенствовать рабочие процедуры и изменить привычные порядки. Передовые компании стараются создать такую рабочую обстановку, в которой идеи и предложения генерируются работниками, а не внедряются сверху. Работники должны чувствовать, что их мнение интересно и ценится.
- Руководство старается создать доброжелательную и творческую атмосферу, чтобы компания стала для сотрудников «родным домом».
- Желая удержать у себя высококвалифицированных перспективных работников, компании повышают зарплаты, выплачивают дополнительное вознаграждение, вводят премирование акциями компании, предлагают приобрести акции компании на льготных условиях и пр. Средних работников поощряют к улучшению производительности, лентяев увольняют.

Реинжиниринг бизнес- процессов

Порядок реинжиниринга бизнес-процессов

1. Разработка общей технологической схемы бизнес-процесса, включая его связи с другими звеньями цепочки ценности.
2. Максимальное упрощение процесса за счет устранения лишних и дублирующих этапов и рационализации оставшихся.
3. Выделение этапов процесса, поддающихся автоматизации (повторяющихся, занимающих много времени, примитивных); при необходимости – внедрение новых технологий, обеспечивающих качественно новые возможности и дальнейший рост производительности.
4. Сначала – реинжиниринг организационной структуры, только потом реорганизация бизнес-процессов.
5. Оценка каждого этапа бизнес-процесса для определения его стратегической значимости. Производительность стратегически значимых необходимо поднять до лучших в отрасли (в мире) стандартов.
6. Передача в аутсорсинг операций, второстепенных и малозначительных для развития возможностей и ключевых компетенций компании.
7. Разработка оптимальной технологической схемы для выполнения оставшихся операций; реорганизация рабочих групп, выполняющих эти операции.

Преимущества реинжиниринга бизнес-процессов в сочетании с ИТ, делегированием полномочий и использованием самоуправляемых рабочих групп

- Позволяет сделать организационную иерархию более плоской и устранить уровень менеджеров среднего звена.
- Переносит ответственность и полномочия по принятию решений на те уровни организации, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами.
- Унифицирует стратегически значимые процессы и позволяет выполнять их быстрее и с меньшими затратами.
- Создает новые организационные возможности и повышает производительность труда.

Полномочия и самостоятельность отделов и работников

- В организационных структурах с высоким уровнем централизации стратегические и оперативные решения принимаются исключительно высшим руководством, оно же держит под жестким контролем руководителей подразделений и отделов; полномочия оперативного и линейного менеджмента, а также работников сравнительно узки.
- В организациях с высоким уровнем децентрализации менеджеры (и просто работники) получают полномочия действовать по своему усмотрению в рамках своей ответственности.

Причины необходимости широкой децентрализации и делегирования

- Традиционные иерархические структуры, организованные по принципу производственной специализации, должны измениться, чтоб реализовать потенциал электронных технологий и иные возможности на внешних рынках.
- Полномочия принятия решения должны делегироваться на низовые уровни организации – это залог адекватных, компетентных и обоснованных решений.
- Рядовые сотрудники должны иметь полномочия действовать по своему усмотрению в рамках своих должностных инструкций.

Значение выработки политик и процедур в поддержку реализации стратегии

1. Новая или пересмотренная политика и процедуры дают четкие указания оперативным менеджерам, контролерам и работникам, разъясняя, как и что нужно делать и какое поведение ожидается от персонала.
2. Политика и процедуры способствуют достижению координации между организационным поведением и стратегией, устанавливая ограничения самостоятельных действий и направляя усилия отдельных лиц и групп в нужное русло. Политика и процедуры призваны противодействовать практически неизбежному при смене стратегии сопротивлению со стороны отдельных работников: большинство людей воздерживаются от нарушения политики и установленных процедур компании, не имея на то достаточных оснований.
3. Политика и стандартизированные процедуры обеспечивают согласованность стратегически значимых действий в географически разнесенных подразделениях. В ходе достижения единообразия в бизнес-процессах подразделений, выполняющих сходные функции, желательно не дезориентировать персонал и клиентов противоречивыми указаниями.
4. Отказ от прежней политики и процедур и введение новых изменяют атмосферу компании, поэтому менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, используют этот момент для корректировки корпоративной культуры, добываясь полного соответствия новой стратегии.

Всеобщий менеджмент качества (TQM)

Принципы TQM – обеспечение всеобщего качества и непрерывного совершенствования (1 из 2)

1. Вдумчивое руководство: постоянная и непоколебимая приверженность менеджеров высшего уровня идеям корпоративной культуры, именуемой всеобщим управлением качества.
2. Внедрение и разъяснение программ TQM с помощью формулировки миссии и корпоративных лозунгов.
3. Налаживание взаимоотношений с потребителями: изучение и удовлетворение и потребностей клиентов (как внутри, так и вне организации)
4. Налаживание взаимоотношений с поставщиками: тесное и конструктивное сотрудничество с поставщиками (особенно если это единственный источник важнейших компонентов) для обеспечения бесперебойных поставок ресурсов, необходимых для полного удовлетворения конечных потребителей продукции.
5. Внедрение передового опыта: поиск и использование прогрессивных методик конкурентов (бенчмаркинг).
6. Расширение обучения: распространение принципов TQM, навыков работы в команде и решения проблем.

Принципы TQM – обеспечение всеобщего качества и непрерывного совершенствования (2 из 2)

7. Открытая организация : минимальный штат работников, расширение полномочий рабочих команд, открытые горизонтальные взаимосвязи, отказ от традиционной иерархической структуры.
8. Расширение полномочий работников: усиление роли работника в разработке и планировании, предоставление большей свободы при принятии решений.
9. Система нулевого брака: выявление недостатков на месте возникновения вместо системы контроля и устранения недостатков.
10. Гибкое производство (только в компаниях-производителях): поставки точно в срок, гибкое автоматизированное производство, типовое проектирование, статистическое управление технологическими процессами и пр.
11. Совершенствование технологических процессов: уменьшение отходов и сокращение времени производственных циклов с помощью анализа процессов, выполняемых смежными подразделениями.
12. Измерение: ориентация на достижение цели и настойчивый поиск данных при постоянном проведении оценки показателей работы, зачастую с использованием статистических методик.

Реинжиниринг v.s. TQM

- Реинжиниринг предполагает разовое и значительное усовершенствование.
- TQM предполагает длительное и постепенное усовершенствование.

Преимущества внедрения методик непрерывного улучшения

- Эталонные методики, реинжиниринг и TQM должны стать частью широкомасштабных преобразований, направленных на совершенствование реализации стратегии и повышения эффективности бизнеса, иначе они превратятся в меры по улучшению управления, не затрагивающие стратегию.
- Чтобы получить максимальную отдачу от внедрения, нужно:
 - создать корпоративную культуру всеобщего качества и нацеленность работников на достижение целей, которых требует стратегия;
 - создать системы поддержки стратегии;
 - внедрить информационные системы, контроль производительности и механизмов управления.

Элементы корпоративной культуры поддержки стратегии (1 из 2)

- Зримая, недвусмысленная и постоянная приверженность идеям TQM и постоянного улучшения, постановка конкретных, измеримых целей в этой сфере.
- Мобилизация работников на борьбу за качество с помощью организационных мер, в частности:
 - прием на работу только тех кандидатов, которые продемонстрировали желание и умение работать отлично;
 - организация обучения работников;
 - создание условий, при которых каждый член коллектива стремится работать лучше и полностью раскрыть свой потенциал (для этого коллективы быть многофункциональными и самоуправляемыми);
 - систематическое и регулярное поощрение и награждение отдельных работников и коллективов;
 - предотвращение брака (надлежащее выполнение задания с первого раза) вместо системы контроля (принятие мер по исправлению ошибок).

Элементы корпоративной культуры поддержки стратегии (2 из 2)

- Расширение полномочий работника по совершенствованию товаров и процессов в зоне его ответственности; тогда этим не придется заниматься вышестоящим менеджерам.
- Использование электронных систем компании для немедленного ознакомления всех заинтересованных сторон с новыми передовыми методиками, что ускоряет обмен передовым опытом и его внедрение.
- Постоянное разъяснение всем работникам необходимости совершенствования процессов и повышения качества, чтобы опережать конкурентов и предвосхищать потребности клиентов.

Вопросы на экзамен

- Перечислите и объясните ключевые управленческие компоненты реализации стратегии
- Сопоставьте реинжиниринг и TQM как инструменты поддержки реализации стратегии