**Стратегический подход к организационному**

**развитию фирмы**

1. **Принципы построения структуры управления фирмы, адекватной её антикризисной стратегии**

Наиболее важные и общие для большинства стран мира макроструктурные изменения выражаются в росте глобализации и интернационализации экономики, в структурных перестройках и росте темпов НТП, в отраслевых сдвигах, соответствующей адаптациирынков труда и размеров компаний. Характер структурных изменений определил и соответствующее обновление арсенала управленческих методов, появление тенденции к гибкости, децентрализации и интеграции, а также ориентации на рост инноваций, активное предпринимательство и расширение участия трудящихся в управлении.

Выделяются следующие тенденции в изменениях структур организаций:

* предоставление большей автономии подразделениям компаний через формирование структур, ориентированных на продукт, образование «центров прибыли»;
* размывание традиционных барьеров между подразделениями за счёт создания организаций, построенных по типу матрицы, где нижестоящий работник подчинен двум руководителям высокого ранга по программе и по функции;
* развитие дублирующих подразделений и производств с целью развития конкуренции;
* развитие «внутреннего предпринимательства» для активизации инноваций;
* формирование отделов рискованного (предпринимательского) капитала для инвестиций в нововведения вне рамок основных обязанностей подразделений и специалистов;
* развитие более устойчивых и длительных связей с субконтрактными организациями, когда последние участвуют в дизайне и производстве новых продуктов или компонентов к ним;
* введение структур, поощряющих более демократические отношения между профсоюзами и менеджментом, развитие кружков качества, кружков производительности, систем участия в прибылях, представительство рабочих в советах директоров компаний и др.

Демократизация управления приводит к формированию структуры, называемой специалистами «одежной вешалкой». Такая структура — следствие стремления усилить представительский характер высшего управленческого звена, включив в него собственников, менеджеров, рабочих, представителей банков, местных властей, университетов, юристов. При этом резко сокращается наиболее бюрократическое среднее звено управления. Функции последнего частично заменяются компьютерами, а частично делегируются низовому звену (мастерам, бригадирам и рабочим).

Всё большее распространение приобретают нестандартные формы организации труда:

неполный рабочий день;

сокращенная рабочая неделя;

деление одной должности или работы на двоих;

изменение отпусков;

работа на дому;

гибкий график рабочего времени.

Переход от массового промышленного производства к новой индустрии, основанной на интенсивном обмене информацией, ставит вопрос о путях развития современных организационных структур. Существуют концепции «неофордизма», «глобального фордизма», «постфордизма» и концепция гибкой специализации, в рамках которых формулируются основные принципы организационных структур будущего.

Неофордизм основан на представлении, что традиционные организационные структуры приспособятся к информационному взрыву. Новые технологии постепенно будут вновь доведены до такого состояния, когда не будет нужен высококвалифицированный рабочий. «Глобальный фордизм» предполагает сохранение прежних структур и, прежде всего, в странах третьего мира. В отличие от неофордистов сторонники этой теории видят выход из стагнации в росте потребления.

Вслед за проникновением фордовских методов организации массового производства в такие страны, как Мексика, Бразилия, Ирак, Южная Корея, Тайвань, усилится борьба рабочих за повышение заработной платы, увеличится потребление, возрастет спрос на мировых рынках, т.е. возникает дополнительный стимул экономического роста развитых стран. Концепция «постфордизма» исходит из того, что старые формы организации полностью изжили себя. Микроэлектроника, биотехнология, новые композиционные материалы ведут к «дематериализации» производства. Эра постфордизма основывается на коллективных формах организации, число самостоятельных специальностей относительно невелико, рабочие взаимозаменяемы. Коллективные формы организации способствуют росту производительности труда, уменьшают опасность саботажа, широко развитых при фордовских методах организации.

Особенно остро в новых условиях стоит вопрос о гарантиях занятости и социальной защищенности. Сторонники концепции «гибкой специализации» считают, что суть происходящей перестройки экономики заключается в отказе от массового производства и переходе к гибкой специализации, основанной на высокой квалификации рабочих, свободном распространении информации и в рамках фирмы, и между фирмами.

«Фуджитсуизм», по имени компании Fujitsu Ltd., потеснившей в 1980 г. IBM Japan с первого места среди производителей компьютеров, включает в себя новую систему связей производителя и потребителя (производство максимально приближается к потребителю, таким образом, товарные запасы уменьшаются, сокращаются транспортные расходы), активизацию инновационного процесса, новые методы стимулирования спроса. Освоение автоматизированного производства включает в себя и создание нового рабочего места, новой рабочей атмосферы, систему постоянного роста квалификации, установления тесных связей с научно-исследовательскими центрами, в частности, через ротацию кадров.

Ожидается, что в новых условиях опять возрастет роль менеджмента. Качественная подготовка специалистов по управлению в значительной степени зависит от психологии, опыта работы и активности самих обучаемых. Оптимальным вариантом повышения квалификации является осознанное самим обучаемым рациональное сочетание процесса обучения с менеджерской деятельностью. Процесс обучения важен как для подразделений, так и фирм в целом. Обучающаяся организация поощряет стремление к обучению как у своих руководителей, так и у рядовых работников и реагирует на изменение условий деятельности активно и творчески.

Считается важным, чтобы лидеры успешно работающих компаний активно интересовались настроениями и работой людей вне своих фирм, за счёт чего они смогут избежать ограниченности «группового мышления» внутри своих организаций. Важную роль сегодня играют изменения характера занятости. Доля постоянных работников снижается. В настоящее время в Великобритании 1/3 всей рабочей силы занята собственным бизнесом, работает по совместительству или временно. По оценкам, к концу следующего 10-летия доля таких работников достигнет 1/2.

Постоянный высокооплачиваемый персонал постоянно сокращается. Сами работы (в некоторых случаях до 80% стоимости производимой компанией продукции или услуг) выполняются привлекаемыми по контракту специалистами или рабочими. За счёт этого достигается экономия на льготах работникам (пенсии, отпуска, больничные и т.д.). Новый индивидуализм соответствует современной психологии людей. Среди руководящего состава крупных компаний также наблюдается стремление к открытию собственного бизнеса.

Такая же тенденция наблюдается и в России.

Проведённые нами исследования подтверждают необходимость приведения организационной структуры фирмы в соответствие с конкретными требованиями стратегии. Установлено, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, которые, в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии.Результаты изучения наглядно подтвердили, что структура фирмы развивается вместе с развитием стратегии, но только с того момента, когда неэффективность деятельности и внутренние проблемы уже приводят к необходимости изменения структуры. Проведённый анализ также показал, что разработка новой стратегии вызывает появление административных проблем, снижение прибыльности и ухудшение выполнения различных операций, переход к более приемлемой организационной структуре, повышение уровня прибыльности и улучшение выполнения стратегии. Здравый смысл диктует необходимость переоценки менеджерами внутренней структуры фирмы при любых изменениях стратегии. Новая стратегия влечёт за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, требует новых навыков, и если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в этой связи несоответствие между стратегией и структурой приведёт к проблемам реализации стратегии.

По мере того как фирмы превращаются из компаний, осуществляющих один вид деятельности, в комплексные предприятия, ориентирующиеся на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегии диверсификации, их организационные структуры развиваются, начиная с единоличного управления одним менеджером и далее, переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес — единиц. Компании, осуществляющие один вид деятельности, обычно тяготеют к организации вокруг функциональных отделов. Фирмы с вертикальной интеграцией в качестве основных блоков при построении своей структуры управления используют производственные подразделения, каждое из которых осуществляет одну из основных операций цепочки (производство сырья, компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная торговля); каждое подразделение, представленное в этой цепочке ценностей, может выступать в качестве центра прибыли. Компании с широкой географией деятельности обычно ориентируются на региональные подразделения, каждое из которых несет ответственность за прибыли и убытки на определённой территории. Типичными блоками структуры диверсифицированной компании являются отдельные бизнес - единицы, при этом право принятия решений на уровне этих бизнес - единиц делегируется их менеджерам. Каждое хозяйственное подразделение функционирует как независимый центр прибыли, при этом штаб-квартира корпорации обеспечивает выполнение поддерживающих операций для всех бизнес - единиц.

Существуют пять формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией. Эти подходы рассматривают:

* функциональную специализацию;
* организацию по географическому принципу;
* децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления);
* стратегические бизнес - единицы (дивизиональная структура управления);
* матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов.

Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и, как правило, требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий для того, чтобы лучше координировать работу в целом.

Выделение специализированных функций как основы для построения структуры приводит к наилучшим результатам там, где цепочка ценностей компании состоит из чётко очерченных специализированных навыков, опыта и ноу-хау. В этом случае персонал функциональных подразделений, состоящий из экспертов в своей сфере деятельности, позволяет:

использовать эффект кривой опыта или возможности экономии на масштабах производства, возникающие при функциональном разделении труда и применении специализированных технологий и оборудования;

накапливать глубокие знания в важной производственной сфере деятельности. Когда определённые успехи в одной или более функциональных областях приводят к повышению эффективности производства или к возникновению организационных ноу-хау, это становится основой конкурентного преимущества. Организация компании на основе выделения географических районов или территорий является общепринятой структурной формой для предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширные территории. Географическая организационная структура хорошо подходит для компаний, проводящих в жизнь различные стратегии в различных регионах.

Хотя функциональные отделы и региональные подразделения являются стандартными элементами организационных схем для однопрофильных предприятий, в многопрофильной корпорации основными структурными блоками являются обособленные виды деятельности. Власть над каждым хозяйственным подразделением обычно передаётся менеджерам производственной бизнес - единицы. При таком подходе генеральные директора выполняют свои функции в каждом хозяйственном подразделении; они имеют право формулировать и реализовывать деловую стратегию, инициировать действия по улучшению работы, полностью отвечают за конечные результаты. Каждая обособленная бизнес - единица действует как самостоятельный центр прибыли и организована вокруг различных функциональных и географических единиц, отвечающих требованиям деловой стратегии, ключевых процедур и производства. В диверсифицированных компаниях основой структурного построения является бизнес - единица: каждое хозяйственное подразделение действует как обособленный центр прибыли. Децентрализованные бизнес - единицы могут препятствовать успеху стратегии профильной диверсификации до тех пор, пока специфические организационные мероприятия по координации однотипных действий и родственных хозяйственных подразделений не будут проведены.

Альтернативно этому подходу корпоративные руководители могут развивать систему поощрений для менеджеров бизнес - единиц, заставляющую их работать вместе, полностью используя выгоды стратегического соответствия. Если отношения стратегического соответствия предусматривают передачу опыта или технологии от одного хозяйственного подразделения другому, то корпоративное руководство может организовать перевод людей, обладающих необходимыми знаниями и ноу-хау, с одного предприятия на другое и может организовать единые команды из сотрудников разных бизнес - единиц, чтобы открыть дорогу передовым технологиям, управленческим ноу-хау и профильным навыкам между различными предприятиями. Типичная децентрализованная структура управления, ориентируется на бизнес - единицы. Стратегические бизнес - группы требуют создания соответствующей организационной структуры управления. В широко диверсифицированных компаниях количество децентрализованных бизнес - единиц может быть так велико, что сфера контроля будет слишком большой для одного исполнительного директора. В этом случае может быть полезно объединить родственные предприятия в бизнес - группу и передать функции управления ею одному лицу, которое непосредственно отвечает за работу бизнес - группы и отчитывается перед исполнительным директором. Такой подход хотя и приводит к созданию промежуточного уровня управления между управляющими производством и исполнительным директором компании, тем не менее, может улучшить стратегическое планирование и координацию разнообразных интересов компании на высшем уровне руководства. Это объясняет как популярность концепции групп вице-президентов среди многопрофильных компаний, так и создание стратегических бизнес - групп (СБГ).

СБГ — это объединение субъектов бизнеса, основанное на единстве некоторых важных стратегических элементов для всех членов группы. Такими элементами могут быть: совпадающий набор конкурентов, близкие по содержанию цепочки ценностей, наличие потребности в глобальной конкуренции, ярко выраженные некоторые виды конкурентного преимущества (низкие издержки или дифференциация), общие ключевые факторы успеха, единые возможности технологического роста.

Матричная форма организационной структуры предполагает наличие двух ветвей власти, двух каналов управления бюджетом, двух источников обеспечения деятельности и вознаграждения. Отличительной чертой матричной структуры является то, что руководство бизнесом и руководство функцией или процессом пересекаются (образуя при этом матрицу), и ответственность за принятие решений в каждом элементе (клетке) матрицы делится между менеджерами бизнеса, /проектов/, венчурных команд и менеджерами функциональных подразделений и процессов. В матричной структуре система подчинения носит двойственный характер: с одной стороны, подразделения, курирующие бизнес, а с другой — подразделения компании, выполняющие определённые функции. Результатом этого является компромисс между функциональной специализацией (проектирование, научные исследования и разработки, производство, маркетинг, финансы) и ориентацией на определённый вид продукции или деятельности.

Не существует совершенной или идеальной организационной структуры. Все базовые структуры имеют свои сильные и слабые стороны в отношении стратегии. Для того чтобы провести работу по приведению структуры в соответствие со стратегией на должном уровне, исполнители стратегии должны выбрать базовую структуру; при необходимости модифицировать её, чтобы она соответствовала специфике деятельности компании, и затем дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии компании. Реальная действительность часто диктует необходимость принимать во внимание существующие отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие характерные особенности ситуации на фирме, однако при этом всегда должны превалировать факторы, определяющие соотношение "стратегия - структура".

Питер Друкер, один из крупнейших специалистов в области менеджмента, обобщил проблемы, связанные с организационной структурой фирмы [101].

Многие современные компании сегодня перестраивают свою традиционную иерархическую структуру, основанную на функциональной специализации и централизованной системе вертикального подчинения.

Такая структура пригодна, когда:

все виды деятельности можно разделить на простые, повторяемые операции, которым можно легко и быстро обучить, а затем эффективно производить их в массовом порядке;

существенные выгоды обеспечивают функциональная специализация менеджеров и повышение их профессионализма в своей области;

нужды потребителей в достаточной степени стандартны, что позволяет легко найти способы и разработать пути их удовлетворения.

Но традиционная структура становится своего рода тормозом в развитии тех видов деятельности, где предпочтения потребителей концентрируются не на стандартизованных товарах, а на товарах, сделанных на заказ и имеющих особые свойства, где сокращается продолжительность жизненного цикла товаров, где более гибкие производственные методы сменяют массовое производство, где потребители предпочитают индивидуальный подход, где высоки темпы технологических изменений, где рыночные условия изменчивы. Перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также с целью снижения бюрократических накладных расходов доказала свою состоятельность в качестве действенного механизма построения организации. Организация процесса имеет столь же большое значение, как и функциональная специализация. Проведение в жизнь выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, когда работа отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, должным образом скоординирована и интегрирована.

Компании, которые перестроили некоторые из своих бизнес - процессов, в результате пришли к объединению ранее независимых операций и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, и к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей. Затем следует реорганизация — естественный результат объединения задач и пересмотра содержания заданий. Опыт компаний, успешно осуществивших перестройку и реструктуризацию своего бизнеса в соответствии с выбранной стратегией, рекомендует бороться с раздробленностью и излишними накладными расходами следующим образом:

* составить общую схему бизнес - процесса, включая связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей;
* попытаться упростить процесс, по возможности исключая из него определённые участки и анализируя возможность модернизации оставшихся;
* определить, какие участки процесса могут быть автоматизированы; рассмотреть вопрос о внедрении передовых технологий, которые могут обеспечить новые возможности и выигрыш от высокой производительности в будущем;
* оценить каждый участок процесса (каждый вид деятельности) на предмет его важности в отношении стратегии; стратегически важные участки должны быть оценены с точки зрения возможности стать лучшими в отрасли или в мире;
* взвесить все "за" и "против" относительно выведения за пределы компаний тех видов деятельности, которые не являются основными и не вносят существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств;
* разработать новую структуру для выполнения оставшихся видов деятельности; реорганизовать персонал в соответствии с новой организационной структурой.

Перестройка, если она грамотно осуществлена, может дать огромный выигрыш в производительности и организационных возможностях.

Нельзя обойти вниманием тот факт, что перестройка в совокупности с передовыми офисными технологиями, наделением сотрудников полномочиями, использованием самоуправляемых рабочих команд обеспечивает менеджеров компании новыми возможностями в области разработки организационных структур. Организационную иерархическую структуру можно сделать более плоской, сократив число уровней среднего звена управления. Ответственность за исполнение и право принятия решений можно передать на более низкие уровни и за пределы компании тем подразделениям, которые непосредственно контактируют с потребителями. Стратегически важные операции могут быть унифицированы, а время и затраты на их выполнение сокращены, при этом они должны соответствовать изменяющимся требованиям и ожиданиям потребителей. Существует несколько незыблемых правил, позволяющих организовать выполнение работы в соответствии с существующей стратегией. Организационная структура каждой фирмы имеет свои характерные особенности и отражает предшествующие ей организационные структуры данной фирмы, мнение руководства о наилучшей системе соподчинения и отчетности, политику назначения на должность и распределения заданий и различные внутренние факторы. Более того, каждая стратегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности в цепочке ценностей. Таким образом, организационная структура фирмы должна отвечать решаемым фирмой стратегическим задачам. Следующие рекомендации помогают приведению структуры в соответствие со стратегией:

Чёткое определение основных видов деятельности и ключевых звеньев в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и как основных элементов организационной структуры;

Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть переданы в ведение одного менеджера, устанавливаются связи между подразделениями и обеспечивается необходимая координация;

Определение объёма власти (круга полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), при этом обеспечивается эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации;

Определение тех неосновных видов деятельности, которые могут осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

Одной из важнейших задач стратегического менеджмента является создание наиболее эффективной организационной структуры, адекватной в каждой конкретной ситуации состоянию внутренней и внешней среды организации, особенно в кризисных условиях развития экономики. Поскольку среда деятельности в силу объективных рыночных условий непременно претерпевает изменения, естественно возникает необходимость изменений организационной структуры.

Однако проводить структурные изменения весьма трудно, так как эти изменения связаны с перемещением, увольнением и наймом работников. Всякие перемещения персонала представляют собой непростую задачу. Осложнения связаны с социальными, психологическими, технологическими и другими проблемами, возникающими при смене или замене работников. В силу такого рода осложнений организационные структуры являются малоподвижными, а это в свою очередь делает их консервативными. Это означает, что организационная структура соответствует деловой ситуации только в период её создания.

В результате, в менеджменте всегда присутствуют одновременно две противоположные задачи: необходимость постоянно изменять организационную структуру и, с другой стороны, трудности с перемещением и адаптацией персонала, при которых снижается качество работы.

В процессе проведённого системного анализа корпорации МСС установлено, что её организационная структура направлена прежде всего на установление чётких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Организационная структура управления корпорацией определяется многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы, производственный профиль фирмы, характер деятельности и её технология, сфера деятельности фирмы.

В нашем случае факторами, влияющими на организационную структуру компании, являются:

а) Управленческая культура:

* стиль управления;
* процесс принятия решений;
* диапазон контроля;
* качество и способности персонала.

б) Состояние бизнеса:

* форма собственности;
* поведение конкурентов;
* поведение потребителей;
* положение в жизненном цикле.

в) Окружающая среда:

* географическое положение и местные обычаи;
* особенности законодательства;
* информационные потоки и техническое оснащение.

г) Размер и технология:

* уровень диверсификации;
* уровень технической оснащенности;
* номенклатура товаров и услуг;
* тип производства и отраслевые особенности;
* объём производства или услуг;
* количество занятых работников.

Для примера был проведён анализ существующей организационной структуры Подразделения корпорации МСС, объединяющего все коммерческие службы.

Основными задачами Подразделения являются:

* получение максимального собственного дохода от существующей телекоммуникационной сети;
* определение приоритетов дальнейшего развития сети и услуг, предоставляемых компанией.

В свою очередь, подзадачами являются:

* качественное обслуживание и удержание от перехода к конкурентам существующих клиентов;
* привлечение новых клиентов и организация процессов обслуживания;
* развитие существующих и ввод новых услуг / проектов;
* установление тарифов / стратегия ценообразования;
* планирование деятельности всей компании;
* организация труда, развитие персонала компании;
* повышение эффективности бизнеса компании, включая оптимизацию прямых и эксплутационных затрат.

На рис. 12 показана организационная структура Подразделения.

Заместитель Генерального

директора по коммерции

Сектор организации

труда и развития

персонала

Руководитель

Помощник

Отдел продаж

Директор

Центр по работе

с абонентами

Директор

Отдел маркетинга

и развития бизнеса

Директор

Рис. 12. Организационная структура управления (первоначальная).

В Приложениях 1 — 4 приведены структуры служб, входящих в состав Подразделения.

По своему типу структура Подразделения является линейно - штабной. В целом в компании внедрена линейно - функциональная структура (члены Правления компании являются руководителями служб и одновременно руководителями по направлениям деятельности компании в целом).

Руководителем Подразделения является Заместитель генерального директора по коммерции. В его непосредственном подчинении находятся три директора отделов и один руководитель сектора. Директорам отделов соответственно подчиняются руководители секторов.

Отдел продаж включает один сектор развития агентской сети, в секторе работает 11 человек.

Центр обслуживания абонентов (ЦОА) состоит из 4-х секторов. В ЦОА работают 38 человек.

Отдел маркетинга и развития бизнеса состоит из 3 секторов, в которых работает 17 человек. Плюс к этому в непосредственном подчинении Заместителя генерального директора по коммерции находится сектор организации труда и развития персонала, состоящий из 4 человек.

Издержки на персонал подразделения составляют 67 980 рублей в месяц.

Сектор организации труда и развития персонала — 4 500 рублей.

Отдел продаж — 9 520 рублей.

Сектор развития агентской сети — 7 805 рублей.

Центр обслуживания абонентов — 29 665 рублей.

Сектор оперативного обслуживания абонентов — 7 880 рублей.

Сектор справочно-информационного обслуживания абонентов —

8 930 рублей.

Сектор обслуживания генеральных и важных абонентов — 4 230

рублей.

Сектор информационно-аналитический — 6 365 рублей.

Отдел маркетинга и развития бизнеса — 21 035 рублей.

Сектор маркетинговых связей — 7 570 рублей.

Сектор развития услуг и новых проектов — 4 625 рублей.

Сектор планирования и экономического анализа — 6 620 рублей.

Руководство — 3 260 рублей.

В целом, существующая структура подразделения позволяет решать поставленные перед ним задачи. Однако, как показал анализ, существуют недостатки, не позволяющие наиболее эффективно использовать ресурсы компании. К таким недостаткам относятся следующие:

1. Заместитель генерального директора, одновременно являющийся членом Правления компании, работает менее эффективно, управляя руководителями секторов непосредственно. Возникает крайняя необходимость создания среднего звена для решения задач компании.
2. Наблюдается неэффективное использование одной директорской позиции — директора отдела продаж. Директор отдела продаж имеет всего одного подчиненного — руководителя сектора развития агентской сети. Эта ситуация сложилась исторически в связи с прошедшей реконструкцией бизнеса компании, но на настоящий момент является неэффективной с точки зрения управления.
3. Отдел маркетинга и развития бизнеса является в настоящий момент слишком отягощенным подразделением, тяжелым для управления. Особенно негативно влияет на это то, что в отделе сосредоточены две не всегда совместимые функции: маркетинга и общекорпоративного стратегического планирования.
4. В информационно - аналитическом секторе ЦОА сосредоточены различные функции, которые более логично подходят для смежных подразделений. Целесообразность сохранения данного сектора как самостоятельного подразделения сомнительна.
5. В существующей структуре норма управляемости в отделах весьма различна и не оправдывается содержанием функциональной деятельности. Из приведённых данных следует, что 5,8 чел. на одного менеджера несколько ниже нормы для аналогичных организаций, которая по некоторым иностранным источникам, например [41], составляет в среднем 7,5 человека. При этом наблюдается большая неравномерность — в отделе продаж норма равна 1, а в секторе справочной информации 15.

Возникает необходимость отрегулировать распределение полномочий и нормы управляемости в отделах и секторах.

Исходя из анализа существующей организационной структуры, внешней среды деятельности компании, предложено осуществить реструктуризацию подразделений.

Новая усовершенствованная структура управления представлена на рис.13.

В свою очередь, структура отдельных служб показана на Рис. 14, 15, 16.

На основе проведённого анализа с учётом рассмотренных выше теоретических материалов разработаны предложения по совершенствованию организационной структуры. Они состоят в следующем:

1. Образовать отдел, в состав которого войдут сектор планирования и экономического анализа и сектор организации труда и развития персонала. Ввести позицию директора отдела, непосредственно подчиняющегося Заместителю генерального директора. Исключить позицию руководителя сектора планирования и экономического анализа.

Заместитель Генерального

директора по коммерции

Отдел маркетинга

и продаж

Директор

Отдел планирования и развития персонала

Директор

Центр обслуживания абонентов

Директор

Помощник

Рис.13. Усовершенствованная структура управления.

1. Подчинить сектор развития агентской сети директору отдела маркетинга.
2. Исключить позицию директора отдела продаж.
3. Сократить по одному работнику в секторах маркетинговых связей, развития агентской сети, планирования и экономического анализа.
4. Исключить из структуры ЦОА Информационно - аналитический сектор. Сократить позицию руководителя сектора, работников сектора перевести в смежные сектора.

Реализация данных предложений по совершенствованию структуры привела к:

* сокращению позиций 5‑ти сотрудников (2‑х руководителей секторов, 3‑х специалистов);
* сокращению затрат на персонал на 8% (на 5438 руб.) ежемесячно;
* улучшению управляемости подразделения;
* улучшению взаимодействия внутри подразделения.

Реализация предложений по совершенствованию структуры управления, соответствующей новой стратегии, позволила Подразделению:

сократить затраты на персонал на 40%;

###### Рис.14. Структура отдела маркетинга и продаж

Отдел маркетинга

и продаж

Директор

Сектор развития агентской сети

Руководитель

Сектор маркетинговых

связей

Руководитель

Сектор развития услуг и новых проектов Руководитель

Специалист по корпоративным продажам

Ведущий специалист по рекламе и связям с общественностью

Ведущий специалист по новым проектам

Специалист по корпоративным продажам

Старший специалист по продвижению новых проектов

Специалист по работе с дилерами

Специалист по абонентской документации

Старший специалист по новым услугам/проектам

Специалист по абонентскому оборудованию

Старший техник по абонентскому оборудованию

Старший специалист по рекламе

Старший специалист по информационной поддержке и маркетинговым исследованиям

Специалист по координации проектов

успешно выполнять задачи, стоящих перед Подразделением, несмотря на проведённое сокращение персонала;

сохранить наиболее квалифицированных и ценных для компании работников с соответствующей моральной и материальной мотивацией.

Рис.15.Структура отдела планирования и развития персонала

Отдел планирования и развития персонала

Директор

Сектор планирования и экономического анализа

(без руководителя)

Сектор организации труда

и развития персонала

(без руководителя**)**

Ведущий экономист по планированию и анализу хозяйственной деятельности

Ведущий экономист по труду и заработной плате

Ведущий специалист по тарифным планам и работе с внешними компаниями

Старший специалист по научно-технической информации и обучению персонала

**2 Организационная культура и её роль в стратегическом менеджменте корпорации**

Центр обслуживания абонентов

Директор

Сектор обслуживания генеральных абонентов

Руководитель

Сектор справочно - информационного

Обслуживания абонентов

Руководитель

Сектор оперативного

обслуживания абонентов

Руководитель

Старший специалист

по работе с письменными жалобами абонентов

Специалист -

представитель по работе с генеральными абонентами

Старший

специалист -представитель

Ведущий специалист - эксперт

Специалист -

представитель по работе с генеральными абонентами

Специалист -

представитель по работе с генеральными абонентами

Старший

специалист -представитель

Старший

специалист -представитель

Старший

специалист -представитель

Старший

специалист -представитель

Специалист -

представитель

Старший специалист

по абонентской

информации

Старший техник по ведению документов

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Специалист -

представитель

Рис.16. Структура центра обслуживания абонентов

В современной литературе организационная культура трактуется как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Так, компания, в которой игнорируют человека, будь то поставщик, работник или потребитель, скорее всего, далека от успеха.

Различают субъективную и объективную организационную культуру.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых сотрудниками образов, предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно её духовной части. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создаёт различие между схожими на вид организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Объективная организационная культура — это физическое окружение создаваемое в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объём пространства, удобства, столовая, комнаты приёма, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Организационную культуру корпорации можно рассмотреть на основании следующих десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации. Одни культуры ценят сокрытие сотрудником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм.
2. Коммуникационная система и язык общения. Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятности, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области. Организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли сотрудники разных уровней вместе или отдельно и т.п.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это.
6. Взаимоотношения между людьми. По возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.
7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предложений и ожиданий в отношении определённого поведения), которые люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. Вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали.
9. Процесс развития работника и научение. Бездумное или осознанное выполнение работы; полагается на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин.
10. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношение «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе.

Вышеуказанные характеристики культуры корпорации взятые вместе отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Это только одна культура на организацию. Тем не менее, необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации, культура и культура её частей (уровней, подразделений, профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, однако две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры, потому что они по-разному решают две очень разные проблемы: внешняя адаптация (что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано) и внутренняя интеграция (как сотрудники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы).

Каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой фирмы существует своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации.

В данном случае основными принципами корпоративной культуры компании МСС являются: удовлетворение потребностей потребителей, поддержание низкого уровня издержек, рабочая этика, традиционные еженедельные совещания в штаб-квартире компании, проводимые с целью обмена идеями и анализа проблем, обязанность менеджеров посещать торговые точки и беседовать с покупателями, а также рассмотрение предложений от работников компании.

Корпоративная культура компании связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации.

Менеджеры компании МСС постоянно подчёркивают важность основных понятий, характеризующих стиль компании: качество, сервис, уровень цен. Персонал компании постоянно обращает внимание на детали и пути обеспечения основных составляющих бизнеса компании.

Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия в компании, определяющая, как ей вести дела, с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе. В частности, корпоративная культура МСС проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в чётких установках и кредо компании, отношении к работникам компании и в особой внутренней сфере фирмы. Всё это социальные силы, действие некоторых из них совсем незаметно, но, тем не менее, они объединяют в себе и определяют понятие «культура организации».

Убеждение компании МСС и её деловая практика, лежащие в основе корпоративной культуры, формируются на основе самых различных источников. Это отдельные личности, рабочие группы, отделы или подразделения компании от самого низа до вершины иерархической пирамиды. Достаточно часто основные компоненты корпоративной культуры ассоциируются с именем основателя компании или первых руководителей, которые возвели их в ранг философии компании, установили набор принципов, которым организация должна следовать, разработали политику, стратегию и ведение компании. С течением времени менеджеры и работники компании также начинают придерживаться этих основных принципов, а вновь пришедшие на работу вынуждены адаптироваться к ним и следовать их профессиональным ценностям и опыту. Корпоративная культура МСС является продуктом внутренних социальных сил; она представляет собой взаимозависимую систему ценностей и норм поведения, превалирующих в данной компании.

Принципы корпоративной культуры могут быть упрощены путём подбора новых членов команды, чьи цели и поведение соответствуют стилю компании, путём систематического ознакомления новых работников с основными принципами фирмы, а также постоянным упоминанием основных ценностей компании в разговорах с младшим персоналом, в рассказах, касающихся истории фирмы, регулярном поощрение тех, кто придерживается основных норм корпоративной культуры, и наказанием тех, кто нарушает их.

Но в тоже время, корпоративная культура МСС не является статичной, раз и навсегда установленной формой взаимоотношений в компании. Кризисы и перемены, происходящие в экономике, нередко приводят к поиску новых методов ведения дел, новых поведенческих стандартов.

Смена лидеров и руководства компании также может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру фирмы. Причиной изменений в концепции корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков и её быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала.

Несмотря на то, что понятие «корпоративная культура» обычно рассматривают как единое целое, в корпорации МСС существуют и так называемые субкультуры.

Основные ценности компании, принципы, методы ведения дела значительно изменяются в зависимости от отдела, географического расположения, подразделения компании или хозяйственной единицы. Причем упомянутые субкультуры могут вступать в противоречия друг с другом в случае, если стили менеджмента, философия бизнеса и принципы ведения хозяйственной деятельности в отдельных подразделениях компании слишком различны.

Сильная корпоративная культура и её тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы.

Если культура фирмы противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в неё вносятся изменения, причем делается это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями культуры и стратегии фирму ослабляет и может полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии.

Тесная связь между корпоративной культурой и стратегией является действенным способом управления персоналом, помогающим повысить эффективность его работы в соответствии со стратегией компании. В корпорации МСС это достигается двумя путями:

условия работы, созданные с учётом полного соответствия культуры компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри компании и как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпорации с достаточно высокоорганизованной культурой не тратят время понапрасну на выяснения, что и как им нужно делать — их корпоративная культура обладает целой системой правил, привычек и чётких установок, определяющих поведение сотрудников в целом. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой никогда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют чёткие установки и атмосфера неопределённости работы приводят к неуверенности сотрудника и напрасной трате его усилий;

высокоорганизованная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; она имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для фирмы.

Для внедрения в жизнь стратегического плана корпоративная культура должна идти параллельно со стратегической линией корпорации. Оптимальным условием является рабочая среда, функционирующая вместе с корпоративной стратегией таким образом, что работа по стратегическим направлениям ведётся с наибольшей эффективностью.

При создании корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании МСС, учитывалось три фактора:

наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателя, условий конкуренции и стратегии;

твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;

проявление постоянной заботы о покупателях и сотрудниках компании.

Продолжительное лидерство компании МСС в определённой сфере бизнеса — на рынке сотовой связи, небольшая численность персонала, длительное пребывание на посту руководства компании также способствуют созданию прочных традиций корпоративной культуры.

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность быстрого внедрения новых производственных методов и смены стратегии является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Но для этого требуется такой тип корпоративной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка.

В компании МСС существует два отличительных признака адаптируемой культуры:

наличие руководства, уделяющего больше внимания вечным принципам ведения бизнеса и тем, кто является истинным капиталом организации: потребителям, работникам компании, поставщикам, чем любой конкретной стратегии или деловой практике;

наличие менеджеров, способных пойти на риск, эксперимент, инновацию, смену стратегии, когда это необходимо для удовлетворения интересов корпорации.

В условиях адаптируемой культуры все члены корпорации уверены в том, что руководство сможет использовать любую возможность, которая способна принести пользу компании. При этом они чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым компанией, и стараются сделать всё необходимое для обеспечения её процветания. Менеджеры обычно принимают все предложения, поступающие от работников, открыто обсуждают новые идеи и берут на себя риск принятия решения для создания новых конкурентных преимуществ компании. Предпринимательство поощряется и вознаграждается. Стратегии и традиционные методы ведения деятельности постоянно претерпевают изменения, необходимые для адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Руководство компании проводит эти изменения только тогда, когда они действительно неизбежны, придерживаясь при этом основных принципов ведения бизнеса. Адаптируемая культура всячески способствует продвижению по служебной лестнице тех менеджеров и работников компании, которые способны генерировать новые полезные идеи.

Адаптируемая корпоративная культура — самый надежный союзник руководства при реализации стратегии.

В условиях адаптируемой культуры руководство компании проявляет постоянную заботу обо всех участниках деятельности фирмы — потребителях, сотрудниках, поставщиках, стремясь при этом наиболее полно удовлетворить все их потребности. Ни одна категория участников не может быть проигнорирована; такое справедливое отношение ко всем является одним из основных принципов принятия решений в компании МСС.

Когда стратегия определена, менеджеры, занимающиеся её проведением, заботятся о том, чтобы привести корпоративную культуру в строгое в соответствие с выбранной стратегией и удерживать её в дальнейшем в таком состоянии.

Приведение корпоративной культуры в соответствии со стратегией представляет собой достаточно сложную задачу. Первым шагом является выяснение того, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживающими, а какие нет. Далее менеджеры честно и открыто говорят со всеми заинтересованными сторонами о тех аспектах культуры, которые необходимо изменить. Разговор подкрепляется видимыми действиями по изменению корпоративной культуры. Действия, которые доступны для понимания каждого, позволяют создать новую культуру, в большей степени соответствующую стратегии.

Постоянно находясь у истоков рождения стратегии, лично занимаясь формированием новых отношений и аргументированием новых подходов, менеджер убеждает сотрудников, что их усилия очень важны. За разговорами и планами следуют реальные шаги по достижению целей. Предпринимаемые действия должны быть полноценными, чётко определёнными и безошибочно указывающими на приверженность руководства новой корпоративной культуре и новым подходам ведения дел. Добиваются в корпорации МСС несколькими способами. Один из них заключается в осуществлении нескольких быстрых успешных операций с тем, чтобы показать выигрыш от изменений в стратегии и культуре, тем самым, делая данный пример заразительным для остальных. Однако быстрые результаты не так важны для общего успеха, как создание солидной компетентной команды, психологически готовой наилучшим образом реализовать стратегию фирмы. Наибольший эффект при создании корпоративной культуры имеют такие действия, как замена менеджера, который придерживается традиционных стереотипов, на управляющего «новой волны»; смена отработанной политики и практики работы, препятствующих проведению новых инициатив; осуществление серьёзных организационных преобразований; значительные изменения в методах присуждения наград и способах продвижения по служебной лестнице, напрямую зависящие от достигнутых стратегических результатов: просмотр бюджета, позволяющий перераспределить средства со старых проектов и программ в новые сферы деятельности.

Высшее руководство компании МСС лично участвует в создании ориентированной на стратегию корпоративной культуры.

Цель соединения стратегии и культуры носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Чем больше организация, чем больше новые убеждения, тем больше времени требуется для создания тесной взаимосвязи стратегии и культуры. В крупных компаниях, и в том числе в МСС, значительные изменения корпоративной культуры занимают от 3 до 5 лет. В действительности намного сложнее изменить сложившуюся корпоративную культуру, чем создать новые убеждения в только что возникшей организации.

Сильная корпоративная культура, основанная на этических принципах и общепринятых ценностях, является катализирующей силой на пути к стратегическому успеху. Многие менеджеры убеждены, что компания должна заботиться о том, как ведёт свои дела, иначе она подвергает риску свою репутацию, а в конечном итоге и выполнение поставленных задач. Кодекс этических норм компании имеет целью создать среду с чётко выраженными ценностями и убеждениями и сделать этическое поведение нормой жизни. Положительные ценности и этические нормы дают позитивный импульс всей корпоративной культуре.

Система этических норм и ценностей должна быть не только определена, но и интегрирована в культуру корпорации.

Когда этические нормы и ценности определены, они должны быть утверждены и включены в корпоративную политику, практику и поведение.

Внедрение нового кодекса поведения и системы ценностей в корпорации МСС потребовало проведения ряда мероприятий:

* включение новых ценностей и этических норм в программу обучения и повышения квалификации персонала;
* уделение особого внимания при найме персонала соответствию кандидатов новым ценностям и отказ тем из них, кто не обладает требуемыми качествами;
* доведение этических норм и содержания ценностей до сведения всех сотрудников и объяснение процедуры их принятия;
* разрешение проблем и устранение недостатков на всех уровнях управления, начиная с заместителей генерального директора и кончая менеджерами низового звена;
* сильная поддержка начинаний со стороны генерального директора;
* устное распространение новых идей.

При рассмотрении кодексов поведения особое внимание уделяется тем видам деятельности компании, которые особенно чувствительны и уязвимы, — покупки, продажи.

Способность установить сильную индивидуальную ответственность за стратегический успех и создать атмосферу, в которой всё нацелено на конечный результат, является одним из наиболее ценных навыков при реализации стратегии. Когда результаты работы организации близки к пику возможного, не только максимальный выпуск определяет стратегический успех, но и корпоративная культура, составной частью которой является культ совершенствования. Культ совершенствования не надо смешивать с таким ощущением работников, как счастье, удовлетворение или хорошая работа. Организация, где присутствует культ совершенствования, делает особый акцент на свои достижения и превосходство. Её корпоративная культура ориентирована на результат, а управленческая политика и практика направлены на активизацию работников делать свою работу лучше.

Компания МСС, которой присущ культ совершенствования, обычно ориентированы на людей и усиливает свое влияние на каждого служащего при любом возможном случае и любыми возможными методами. Руководство обращается с работниками с достоинством и уважением, тщательно готовит каждого, устанавливает разумные и ясные производственные задания, использует весь спектр поощрений для усиления и упрочения стандартов высокой результативности, обязывает менеджеров всех уровней работать с предложениями служащих, награждает работников за их индивидуальный вклад в общее дело. Корпоративная культура МСС, ориентированная на результат и мотивирующая людей выполнять свою работу как можно лучше, способствует успешному выполнению стратегии.

Дух совершенства создаёт комплексную систему, состоящую из практических методов, слов, символов, стилей управления, ценностей и видов политики, объединение которых создаёт условия для того, чтобы добиваться выдающихся результатов работы от обычных людей. Движущей силой системы является вера в значение личности, большое внимание со стороны руководства к безопасности работы и к продвижению сотрудников, практика менеджмента, мотивирующая работников и порождающая гордость последних за умение подчинять процессы необходимому порядку. Компании, которые хорошо относятся к своим сотрудникам, выигрывают от роста самоотдачи, морального духа и лояльности последних.

Хотя поддержание культа совершенствования затрагивает позитивные моменты восприятия, существует ряд негативных аспектов. Управляющие отстающих подразделений должны быть замечены. Помимо очевидной выгоды компании замена слабо работающих менеджеров носит положительный психологический момент для них самих, поскольку ощущение собственной некомпетентности заставляет их испытывать чувство раздражения, душевной обеспокоенности. К тому же подчиненные имеют право на компетентное, заботливое и мотивирующее руководство, иначе они сами перестают совершенствоваться. Работники, не стремящиеся к совершенствованию и не понимающие значения самоотдачи в процессе производства, должны уйти. Службы найма должны ориентироваться на выбор высоко мотивированных, честолюбивых сотрудников, чьи взгляды и отношение к работе тесно связаны с ориентированной на выполнение поставленных задач корпоративной культурой.

Секрет успешного стратегического управления в компании МСС связан с разработкой высококачественного стратегического плана и точного осуществления его. Взять на себя лидерство, проникать внутрь проблем, получать желаемый результат, обучая других, это — тяжелая задача. Менеджер по стратегии должен уметь играть множество разных ролей лидера: предприниматель и стратег, администратор и исполнитель стратегии, помощник, наставник, оратор, распределитель ресурсов, советчик, политик, ментор и любимый руководитель. Иногда ему нужно быть авторитарным, иногда уметь прислушаться к мнению других и пойти на компромисс, а в ряде случаев лучше всего срабатывает совещательный, коллегиальный подход. Во многих случаях требуется его постоянное присутствие, в то время как в других — только краткое появление, а детали могут быть поручены подчиненным.

В общем, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе одного из нескольких путей её решения. Вот шесть ролей, которые должен исполнять лидер в корпорации МСС при реализации стратегии;

* быть в курсе всего, что происходит;
* поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии;
* поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытом для новых возможностей, внедряющем инновации;
* обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формировании политики, разработке и реализации стратегии;
* поддерживать на высоком уровне этические нормы;
* проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Исполнители стратегии находятся в первых рядах при создании культуры и климата, поддерживающих стратегию. Когда происходят основные стратегические преобразования, менеджер должен максимальное внимание уделять этим изменениям и лично руководить ими, проводя необходимые изменения в культуре компании. Как только стратегия определена достаточно чётко, требуется не так много времени и усилий, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией. Но менеджер и в дальнейшем продолжает играть ведущую роль в проведении в жизнь постоянных усовершенствований. Грамотные руководители осознают свою ответственность за то, чтобы убедить людей в правильности выбранной стратегии и в том, что её исполнение — наилучший путь развития компании.

Одним из наиболее очевидных факторов, обеспечивающих успех действий по адаптации культуры к новым условиям, является уровень компетентности высшего руководства компании МСС. Эффективные действия менеджеров по приведению в соответствие основных принципов культуры и выбранной стратегии предполагают:

* учёт интересов всех, кто составляет ”капитал” компании (потребителей, сотрудников, поставщиков и т.д.), для того чтобы достичь соответствия между их долгосрочными потребностями и проводимыми компанией изменениями;
* открытость по отношению к новым идеям;
* оценку деятельности компании;
* побуждение членов компании следовать новым принципам деятельности, несмотря на возникающие препятствия;
* неоднократное повторение новых идей, объяснение происходящих перемен, убеждение скептиков в необходимости изменений;
* поощрение и вознаграждение тех, кто устанавливает новые культурные нормы и успешно проводит необходимые изменения, что помогает преображению всей компании;
* создание ситуации, при которой каждый управляющий обязан выслушивать недовольных клиентов и служащих, чтобы руководство компании было в состоянии реалистично оценивать её организационные силы и слабости.

Для осуществления таких широкомасштабных изменений в корпоративной культуре необходима сильная власть, которой обладает только руководство компании.

Более того, взаимозависимость основных ценностей, стратегии, методов ведения хозяйственной деятельности и культуры компании настолько велика, что изменение какого-либо одного фактора неизбежно влечёт за собой изменения остальных. Обычно необходимыми полномочиями для проведения таких изменений располагает только корпоративное руководство.

При этом важную роль играют как слова, так и конкретные действия. Устные обращения помогают поднять энтузиазм в коллективе, определить основные нормы и принципы корпоративной культуры, обосновать причины перемен в структуре компании, придать официальное звучание новым идеям и приоритетам, укрепить доверие к новой стратегической политике.

Действия придают дополнительный вес словам, демонстрируя на практике новые идеи корпоративной культуры, создавая символы, поддерживающие стратегию, создавая примеры, наполняя содержанием и значением высказывания и обучая тому, какой вид поведения необходим и что ожидает руководство от исполнителей. Хотя за формирование и исполнение стратегии ответствен менеджер, задача генерирования свежих идей, определения новых возможностей и приспособление к изменяющимся условиям не может быть выполнена одним лицом. Это задача всей организации, поскольку МСС — это крупная корпорация. Стратегическое лидерство должно обеспечить выдвижение свежих идей рядовыми сотрудниками и поддержку предпринимательского духа, который делает возможным постоянную адаптацию к изменяющимся условиям. Гибкая реагирующая, инициативная внутренняя среда является важным фактором в быстроразвивающемся производстве компании МСС с сильно диверсифицированным хозяйственным портфелем.

В корпорации МСС чтобы создать благоприятный для новых идей организационный климат, менеджер по стратегии должен, во-первых, поощрять инициативу групп и отдельных личностей по выдвижению ими своих идей.

Культура должна питать, даже прославлять экспериментирование и нововведения. Важно поддерживать у людей чувство собственной значимости в бизнесе таким образом, чтобы они воспринимали изменения и инновации как необходимость. Во-вторых, уметь мириться со стилем поведения таких инициаторов и давать им свободу действий. Нужно поощрять воображение людей. Свобода эксперимента и неформальные мозговые атаки должны стать нормой. В-третьих, менеджеры должны поощрять людей, чтобы ошибки и неудачи в процессе эксперимента не остановили их. Многие идеи не имеют успеха, но люди учатся на них, даже на ошибках. В-четвертых, менеджеры по стратегии должны уметь использовать все виды организационных форм для поддержки идей и экспериментирования — создавать команды риска, силы особого назначения, развивать внутреннюю конкуренцию между группами, работающими над одним и тем же проектом, реализовывать неформальные проекты силами добровольцев и т.д. В-пятых, надо быть уверенным в том, что удачная инициатива будет обязательно отмечена и инициатор получит награду, а также в том, что люди, выдвинувшие неудачную идею, тоже будут поощрены и не отодвинуты на второй план, и поэтому будут повторять свои попытки.

Наш опыт показывает, что менеджер не может эффективно формулировать и осуществлять стратегию, если он невосприимчив к политике компании и несведущ в политическом маневрировании. Политика фактически всегда выходит на сцену при формулировании стратегического плана. Неординарные личности и группы неизбежно формируют коалиции, и каждая группа отстаивает свои идеи и интересы. Политика может повлиять на то, какие задачи возобладают и какие направления развития бизнеса компании будут приоритетными при распределении ресурсов. Внутренняя политика влияет на градацию стратегических задач.

Как правило, политика имеет даже ещё большее влияние на реализацию стратегии. Обычно внутриполитические дискуссии затрагивают организационную структуру, кадровые решения, распределение средств.

Всё это ещё раз подчёркивает сущность менеджмента: работа по формированию и исполнению стратегии — это не только следование чётко очерченному линейному курсу разработанной до конца стратегии, которая остается неизменной в соответствии с заранее представленным и сильно детализированным планом её реализации, а это созидание:

адаптация и проведение стратегии нового вида в зависимости от происходящих событий;

использование любых управленческих инструментов, необходимых для проведения внутренних действий, и поведение в соответствие со стратегией.

**Библиография**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Ч. I и II-2006г.
2. Об акционерных обществах. Федеральный Закон. Принят Государственной Думой 24 ноября 2005г.
3. Бобровников Г.Н. и др. Качество продукции и научно - технический прогресс. - М.: Изд-во стандартов, 2008.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга:10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 2005.
5. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. - М.: Дело, 2006.
6. Карась Л.Ю., Тимохов М.С., Черников В.В. Системный анализ в стратегическом менеджменте. - М.: АЭФП, 2005.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. - М.: Русская деловая литература, 2008.
8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: Инфа, 2006.
9. Русинов Ф.М. и др. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. - М.: ИНФРА - М, 2006.
10. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2006.
11. Стратегическое планирование. Учебник под ред. Уткин Э.А. - М.:Экмос, 2008.
12. Томпсон А.А. и др. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и Биржи, Юнити, 2008.
13. Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: «Акалис», 2006.
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2008.