



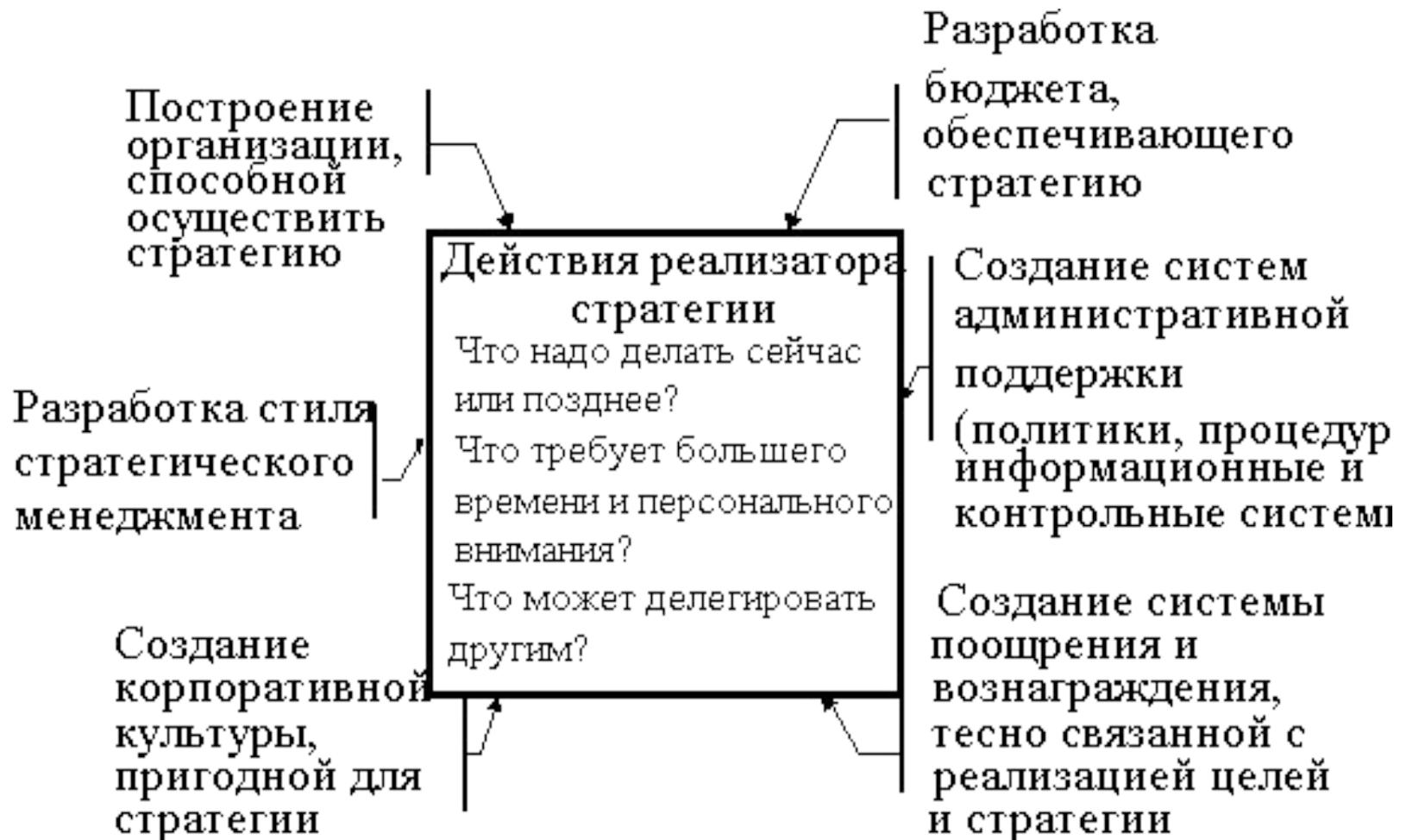
Реализация стратегии. Управление персоналом

Реализация стратегии

Реализация стратегии включает в себя несколько качественно различающихся видов деятельности: разработку программ и планов, их выполнение, контроль, учет, анализ и оценку эффективности деятельности.



Основные задачи при реализации стратегии:





Стратегические изменения –

изменения внутриорганизационных элементов и процессов, создающих условия для реализации стратегии:

- **перестройка организации** - предполагает основательное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру;
- **радикальное преобразование** организации - проводится на стадии выполнения стратегии, если организация не меняет отрасли, но в ней происходят радикальные изменения;
- **умеренное преобразование** - осуществляется, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей;
- **обычные изменения** - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.

Области проведения стратегических изменений

1. **Организационная структура** - соотношение между функциями, выполняемыми сотрудниками организации.
2. **Организационная культура** - ценности и поведенческие нормы разделяемые ее сотрудниками.

Стратегические изменения в организационной структуре позволяют:

- создать современную организационную структуру, адекватно и оперативно реагирующую на изменения в окружающей среде;
- реализовать выбранную стратегию, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочном периоде;
- повысить оперативность принимаемых решений;
- вовлечь в творческую деятельность широкий круг работников организации, способных своей деятельностью повысить её конкурентоспособность.

Стратегические изменения в организационной культуре позволяют:

- сформулировать новую философию организации;
- сформулировать новые ценности, которые принимаются руководством при принятии управленческих решений и большинством работников при их исполнении;
- сформулировать новые нормы и правила поведения работников как внутри организации, так и за её пределами.

Сопротивление стратегическим изменениям:

- прямой саботаж, то есть отказ от выполнения каких-либо работ или обязанностей;
- явное или неявное затягивание всех дел (например, «работа строго по правилам»);
- поиск и умышленное создание различных дополнительных трудностей.



Виды сопротивлений:

- **личностное** сопротивление, связанное преимущественно с психологическими особенностями людей;
- **системное** сопротивление, связанное с некомпетентностью менеджмента.

Методы управления сопротивлением

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
1. Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
2. Адаптивный	Небольшая скорость	Слабое сопротивление	Медленность
3. Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
4. Управление сопротивлением	Средняя срочность. Периодическая спонтанность	Слабое сопротивление	Сложность

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	Недостаточный объем информации	Помощь при осуществлении изменений	Большие затраты времени
Участие и вовлеченность	Сильное сопротивление	Ответственность людей	Медленность
Помощь и поддержка	Сопротивление к новым условиям	Решение проблемы адаптации	Дороговизна
Манипуляции и кооптации	Другие тактики не срабатывают	Быстрота	Порождение дополнительных проблем
Явное и неявное принуждение	Срочность	Быстрота, преодоление любого сопротивления	Риск