



ГОУ ВПО Пензенский государственный университет
кафедра: «Государственное управление и социология региона»,

к.э.н., доцент

Осташков Александр Валерьевич

Тема :

Социальный аспект стратегического управления

2011 год

Кадры основной ресурс стратегического развития организации

Существенная доля причин, препятствующих ныне внедрению стратегического управления, определяется человеческим фактором и лежит в сфере психологии и недостатка знаний в области современных технологий управления

Результаты деятельности организации, прежде всего, обусловлены внутренними, подконтрольными её сотрудникам факторами, т.к. все организации находятся почти в одинаковой среде, но действуют в ней по разному

Любые амбициозные планы сегодня определяются не финансовыми, а управленческими ресурсами

Кадры решают всё!

Дешевая рабочая сила не является ныне серьезным конкурентным преимуществом. Более того, в стратегическом плане дешевая рабочая сила обходится организации слишком дорого

Вся экономика решается в головах у людей. И если у них нет осознания собственных целей, обусловленного осознанием некоторой объединяющей всех доминанты, то и роста не будет. Устойчивый рост начинается тогда, когда у людей появляются долговременные экономические планы

Эффективным руководителем может считаться лишь тот, кто не только 1) может принимать решения, но 2) имеет волю к их реализации и 3) может брать на себя ответственность за результаты этих решений

Сопrotивление ведению стратегического управления

Решения – это двигатель достижений, главный продукт управленческой деятельности.

Однако *возникают критические моменты, когда принятие решений становится затруднительным, связанным с риском и психологическим напряжением.*

Во-первых, стратегия требует принятия волевых решений, далеко не всегда удобных и популярных. В этом смысле – *стратегия, это самоограничение и ответственность*, что снижает степень волюнтаризма руководителя, накладывая на его действия ряд ограничений и подразумевающая выполнение намеченных планов, ведь то, что запланировано, следует выполнять и нести за это ответственность перед подчиненными, собственником, обществом и т.д., а это определённая потеря свободы, самоограничение. Надо признать, что не все руководители способны пойти на это.

Стратегия, это самоограничение и ответственность, что снижает степень волюнтаризма руководителя

Кроме того, при организации стратегического управления следует учитывать наличие порой весьма значительного временного лага (промежутка) между планированием, началом выполнения планов и получением результатов. Для достижения значительных долгосрочных результатов зачастую приходится жертвовать текущими результатами. Например, приходится накапливать деньги на новое оборудование, вместо повышения зарплаты. Многие же руководители по разным причинам склонны отдавать приоритет максимизации текущего результата своей деятельности (например, по причине выборности, т.к. если руководитель допустит снижение результатов деятельности в текущем году, то его могут снять, не дождавшись его стратегических успехов).

Сопротивление ведению стратегического управления

Чтобы избежать приоритета текущих планов над стратегическими, необходимо создать соответствующий регламент, когда организация обязана формировать стратегические планы, а её текущие планы служат выполнению стратегических. При этом руководитель, прежде всего, должен поощряться за выполнение стратегических планов, а за выполнение текущих, лишь в той части насколько они соответствовали реализации стратегических.

Во-вторых, страх принятия ошибочного решения известен каждому руководителю. Нередко руководители склонны бесконечно затягивать принятие решения (это самый плохой вариант) или принимать решение наиболее удобное и простое в данный момент. Сложившийся в отечественных организациях порядок принятия и реализации стратегических решений как правило не структурирован, не систематизирован и не формализован. В этих условиях *стратегические решения принимаются случайным образом без должного анализа, или не принимаются вовсе. В отсутствии стратегии и идеологии хотя бы в голове руководителя нет и четких критериев для выработки решений, т.к. нет ориентиров в развитии организации и критериев его оценки.*

СЕО, принявший программу для обеспечения долгосрочного роста компании, как правило, не остается на своем посту до того момента, как его решение начинает приносить плоды. Не возникает ли здесь конфликта интересов, когда высшему руководству просто невыгодно работать на стратегию?

Стратегическое управление, это жертвование руководителем частью своей свободы для того, что бы стать сильнее и свободнее. Свободнее от непроизводительных затрат труда на управление текущей деятельностью, от неожиданных событий, от неопределённости в распределении ресурсов

Социальный аспекты мобилизации и концентрации усилий в стратегическом управлении

Всегда следует помнить, что даже при наличии качественно проработанной стратегии, замечательного проекта, благородных, разумных целей и достаточных ресурсов – ничего не получится, если под этот проект не собран адекватный кадровый ресурс.

Никакая теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным; это могут сделать только люди (А. Морита)

Успеха организация сможет достичь лишь при условии формирования квалифицированной управленческой команды, а также объединения усилий топ-менеджеров и всего коллектива, мобилизации творческого потенциала коллектива организации на достижение её стратегических целей.

Для этого **стратегические цели должны быть**: 1) известны коллективу; 2) понятны и привлекательны для каждого работника организации.

В решении стратегических вопросов крайне важно, чтобы весь вовлеченный кадровый состав понимал и разделял общие цели, и видел стоящие перед собой задачи именно в контексте этих целей. Как когда-то говорил **А.В. Суворов**, «каждый солдат должен знать свой маневр».

Масштабные, но достижимые цели должны воодушевлять коллектив. Без мобилизации коллективного разума и энергии, деяния высшего руководства не будут иметь должного успеха. При этом следует учитывать, что невозможно привлечь квалифицированных специалистов и заставить их эффективно работать под «мелкую» задачу, задачу «латания дыр». Людям всегда нужно видеть перспективу: перспективу организации и свою в этой организации.

Планирование должно выполнять не только функцию предвидения, но и в союзе с функцией организации – функцию мобилизации и объединения коллектива в единый организм.

«Единая цель изменяет отношения между людьми и компанией. Это уже не "их" а "наша" компания. Общая цель – это первый шаг к преодолению взаимного недоверия между людьми. Это шаг к единству и совместному труду. В сущности, наличие общих целей, ценностей и создает людскую общность» (Из книги Питера Сенге «Пятая дисциплина»).

Социальный аспекты мобилизации и концентрации усилий в стратегическом управлении

Социальная роль стратегии организации состоит в том, что выражая смысл существования организации, она как бы устанавливает связь, ориентируя в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает её извне. Стратегия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Именно миссия задает основное направление развития организации.

Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать на своих рабочих местах, но и для чего они в конечном итоге осуществляют свои действия, посредством чего они достигают своих целей, связавших их с этой организацией

Путник проходя мимо работающих строителей спрашивает рабочих: «Скажи, что ты делаешь». Первый строитель отвечает: «Замешиваю глину», второй – «подношу камень», а третий окинув взглядом всю стройплощадку говорит – «я строю храм».

Библейская притча

Стратегия наделяет смыслом (!) деятельность организации

Выработанные на основе стратегии цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы и стержня для связи разных направлений деятельности.

Без определения стратегии как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть огромный разброс усилий, а не единство цели. Стратегия уточняет статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

Социальный аспекты мобилизации и концентрации усилий в стратегическом управлении

Учитывая отсталость нашей экономики и ограниченность ресурсов, **победить в конкурентной борьбе, вырваться из замкнутого круга проблем можно лишь, задействуя не только финансовые рычаги, но и идеологию, нефинансовую мотивацию коллектива**, которая на большинстве отечественных предприятиях всё еще отрицается как «пережиток социализма».

В настоящее время необходимо осознание всеми членами организации, а особенно руководством, того факта, **в нынешней конкурентной среде выживут лишь организации, готовые к сверхнагрузкам, сверхдостижениям и к совершению прорывов** (Возможность этого подтверждают примеры истории, когда в минуты опасности, через сплочение коллектива и сверхусилия достигалась победа в заведомо проигрышных ситуациях).

Духовный порыв является одним из мощнейших компенсаторов недостатка ресурсов

Особая роль и ответственность в условиях продолжающейся трансформации нашей экономики, в условиях усиления конкурентной борьбы принадлежит руководителям, лидерам коллективов.

Стратегичность бизнеса определяется двумя факторами (Бенгт Карлоф):

- **собственно стратегией**, строящейся на расчёте и анализе;
- **волей руководителя**.

Без воли руководителя к выполнению намеченных планов, без его честолюбивых стремлений прославить себя и своё предприятие – стратегия, как бы хорошо её ни построили, становится «нестратегичной», потому что лишается «топлива» – энергетики лидера фирмы и реализовать её в полном объеме будет невозможно.

Главным фактором успеха в бизнесе является страстное желание его достичь (Инамори Каузо)

Руководитель должен осознать ответственность за будущее своей организации, её коллектива и страны в целом, как можно быстрее сменив приоритеты – с привычного контроля и управления текущей деятельностью, на обеспечение стратегического развития.

В каждой организации необходимо создание и культивирование идеологии эффективного роста с опорой на социальную ответственность.

Требования к стратегическим целям в отличии от целей проекта :

Модель SMART → SMART+A

- **S**pecific (конкретные, точные, понятные)
 - **M**easurable (измеримые)
 - **A**chievable (реалистичные, достижимые)
 - **R**elated (взаимосвязанные, непротиворечивые)
 - **T**ime bound (определенные во времени)
- +**
- **A**ppeal / **A**ttraction (**ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ**)

Социальный аспекты мобилизации и концентрации усилий в стратегическом управлении

Если вас не поддерживает общественность, вы не сможете выиграть. Если же общественность за вами, вы не сможете проиграть.

Линкольн.

Спасибо за внимание.

**Отзывы, комментарии и
предложения можно**

направлять

по адресу

oaiv@pnzgu.ru

т.с. +7-905-365-47-39
