Содержание

1. Функция и метод

2. Сущность и назначение

3. Исследование внешней среды

3. Роль управления человеческими ресурсами в стратегическом планировании

# 4. Философия управления человеческими ресурсами

# 5. Завоевание преданности работников

6. Определение составляющих стратегического планирования

7. Проведение внутреннего анализа

8. Проведение внешнего анализа

9. Определение видения и цели организации

10. Определение основных задач

11. Разработка плана действий

12. Оценка выполнения

Вывод

**1. Функция и метод**

Существует две точки зрения на понимание значения слова стратегия. Первая основывается на утверждении, что ***стратегия*** – это взаимосвязанная система долгосрочных целей и способов их достижения. Вторая точка зрения (именно она главенствует в стратегическом управлении) заключается в следующем: ***стратегия*** – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, учитывающее ее положение, как во внутренней, так и во внешней среде. Таким образом, стратегия позволяет ответить на вопрос, какие шаги необходимо предпринять организации, чтобы достичь своей конечной цели в условиях постоянных изменений во внутренней и внешней среде фирмы.

Несмотря на выгодность и привлекательность стратегического управления, оно обладает рядом недостатков и ограничений на пользование:

* стратегическое управление не дает точной, детальной картины будущего;
* стратегическое управление не имеет своего научного аппарата, не дает точного ответа, как действовать в изменившихся обстоятельствах;
* стратегическое управление требует значительных финансовых и временных вложений.

Результатом успешной реализации стратегии является достижение поставленных целей. Основными факторами, способствующими этому, являются:

* знание сотрудниками стратегии организации и их заинтересованность в достижении фирмой своих конечных целей;
* своевременное обеспечение всеми необходимыми для реализации стратегии ресурсами.

Для того, чтобы планомерно осуществлять реализацию программы стратегического управления, менеджменту компании необходимо последовательно перемещаться по следующим пяти ступеням осознания стратегической ситуации, в которой находится компания.

***Первая ступень*** – углубленное изучение состояния среды, целей, разработанных стратегий.

***Вторая ступень*** заключается в принятии руководством решении об эффективном использовании имеющихся ресурсов.

***На третьем шаге*** высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

***Четвертая ступень*** состоит в организационном преобразовании структуры фирмы.

На последнем, ***пятом этапе*** руководство компании еще раз рассматривает предыдущие пункты, если в том есть необходимость.

После изучения предыдущих пяти параметров организация уже непосредственно приступает к выбору стратегии. На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом компании, влияют следующие факторы:

* риск;
* опыт реализации прошлых стратегий;
* воззрения акционеров компании;

**2. Сущность и назначение**

Стратегия организации более детально отображается в ее стратегическом плане. Стратегическое планирование – это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Стратегическое планирование представляет собой инструмент, помогающий в принятии управленческих решений.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями, он должен учитывать все параметры внутренней и внешней среды. Стратегический план является своеобразным программным документом фирмы, определяющим основные направления ее развития в течение длительного периода времени. Таким образом, план должен быть разработан так, чтобы в него можно было бы внести определенные корректировки.

Составление плана начинается с определения миссии организации. Под миссией понимается основная цель организации, смысл ее существования, квинтэссенция ее бытия.

Миссией фирмы должна быть не какая-то внутренняя задача (не улучшение какого-либо показателя: прибыль, рентабельность), а некая цель из внешней среды.

На основе миссии организация формирует свои цели. Эти цели служат ориентиром для хозяйственной деятельности предприятия. Требования, предъявляемые к целям, таковы:

* цели должны быть измеримыми и конкретными;
* цели должны быть ориентированны во времени;
* цели должны быть достижимыми;
* цели должны быть взаимодополняющими и взаимоподдерживающими.

После того, как миссия определена, а цели четко сформулированы, организация приступает к диагностическому процессу стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

**3. Исследование внешней среды**

Изучение внешней среды компании предполагает глубокий анализ семи комплексных систем, представляющих в совокупности внешний мир, окружающий компанию (табл. 1).

Табл. 1

|  |  |
| --- | --- |
| Системы | Изучаемые факторы |
| Экономическая | темпы инфляции и дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность денежной единицы, налоговая ставка. |
| Политическая | нормативные документы местных органов, властей штата, изменение политики региона, страны в области налогов, кредитов, ставок. |
| Рыночная | изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий и услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли |
| Технологическая | изменение и развитие научно-технического прогресса. |
| Социальная | уровень занятости, уровень безработицы |
| Конкурентная среда | анализ будущих целей конкурентов; опенка текущей стратегии конкурента; обзор предпосылок в отношении конкурентов; углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурента |
| Международная среда | легкость доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса, политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. |

Разобравшись с внешней средой фирма приступает к диагностике своего внутреннего потенциала, т. е. своей внутренней среды, с целью выявления возможности противостоять изменяющимся внешним факторам и своевременно реагировать на них. Для этого подвергаются тщательному анализу следующие функции:

* Маркетинг. Здесь рассматриваются следующие параметры: доля рынка и конкурентоспособность; разнообразие и качество ассортимента изделий; рыночная демографическая статистика; рыночные исследования и разработки; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
* Финансы.
* Производство.
* Человеческие ресурсы. Квалифицированные и высокомотивированные сотрудники позволяют организации быть более мобильной.
* Культура и образ корпорации.

**3. Роль управления человеческими ресурсами в стратегическом планировании**

Имеются три пути помощи отдела человеческих ресурсов высшему управлению в формулировке и выполнениюстратегических планов компании:

1. помогая поставкой сведений относительно внешних возможностей компании;

2. снабжая сведениями относительно внутренних сильных и слабых сторон;

3. помогая выполнять планы льгот.

Управление ЧР, поэтому, должно быть источником стратегии в части сильных и слабых сторон компании. Это применяется к очевидным областям, таким как способное управления и конкурентоспособность плана компенсации фирмы. Но все больше и больше должны охватываться и другие очевидные вопросы: привлекательность компании-кандидата на слияние в вопросах человеческих ресурсов, потенциальные человеческие проблемы, которые, вероятно, возникнут результате внедрения новой технологии и льгот для работника недостатки воплощения того или иного стратегического плана.

***Успешное выполнение***

Управление человеческими ресурсами должно быть серьезно вовлечено в успешное выполнение стратегического плана компании, например, оказывая помощь в устранении недостатков, которые могли бы сорвать план. Сегодня персонал уже серьезно вовлечен в работу большего количества фирм, уменьшающихся в размере и меняющих стратегию в отношении перемещаемых, служащих, вводя плату за выполнение плана, сокращая затраты на здравоохранение и повторное обучение служащих. Однако эти действия — вероятно, только верхушка айсберга при рассмотрении развивающихся сегодня тенденций. При усилении внутренней и международной конкуренции, изменяющийся характер рабочей силы, работа, которая является все более и более комплексной и основанной на информационных технологиях, и продолжающихся разделении и кооперация действий, означает, что управление должно будет базировать свои стратегические решения в большей степени насоображениях, связанных с персоналом.

Создание правильной культуры компании, поддержания ключевого персонала после слияния, соответствие обучения потребностям, обеспечение людей рабочими местами и решений человеческих проблем, которые могут возникнуть, когда рабочие места служащих подвергаются опасности — вот несколькопримеров деятельности, осуществляя которую явление человеческими ресурсами может играть роль в выполнении стратегического плана. Но, возможно с ростом сферы услуг и высокой технологической экономики, преданные служащие будут иметь все более и более конкурентоспособные преимущества при отборе.

# 4. Философия управления человеческим ресурсами

Действия людей всегда во многом основаны на предположениях, которые они делают, и что особенно истинно в отношении управления человеческими ресурсами. Основные предположения, которые Вы делаете относительно людей о том: можно ли им доверять; ненавидят они работу; могут ли они быть творческими; почему они действуют, так как они действуют?— составляют всю философию управления персоналом. Люди, которых вы нанимаете, обучение, которое Вы им даете. Ваш стиль лидеров — все отражает (лучше или хуже) эту основную философию.

В этой книге мы везде показывали «болты и гайки управления персоналом/ ЧР, сосредотачиваясь на концепциях и методах, которым все менеджеры должны следовать для выполнении своих, связанных с персоналом, задач. Поэтому легко потерять из вида тот факт, что эти методы являются важными, не могут управляться эффективно без нынешней философии. Повторимся, это философия или видение, которое направляет Вас при решении того, какие люди могут наниматься, какое обучение следует им обеспечить и как мотивировать.

Однако это внимание на улучшение качества рабочей жизни реализуется за счет удовлетворения важных персональных потребностей служащих при работе, и, таким образом, завоевание их преданности осуществляется при помощи непростых методов. Это справедливо потому, что чувство преданности Вашей фирме будет отражать не только методы, но Ваши основные затраты и предположения в отношении людей. Такова Теория Y лидера, который полагает, что самое лучшее, что он может сделать для своих подчиненных, — это обращаться с ними таким образом, чтобы повысить качествоих рабочей жизни. В организации с противоположными принципами низкое качество Рабочей жизни перевесит старания менеджеров внимательно. Руководить и управлять действиями каждого рабочего.

В связи с этим каждое решение, связанное с персоналом, которое Вы принимаете, действует на качество рабочей жизни их служащих. Таким образом, отбор должен делать зрение на расстановку соответствующих людей на соответствующую работу, гдеони смогут получить максимальное удовлетворение и реализовать свой опыт. Так же, справедливая процедура жалоб поможет защитить их и достоинство служащего и способствовать улучшен качества рабочей жизни служащих. Каждое действие, связанное с персоналом, которое Вы предпринимаете, воздействует и качество рабочей жизни служащих и на самих людей. Это происходит тогда, когда Ваши действия, связанные персоналом, направлены не только на удовлетворение потребностей в укомплектовании персоналом Вашей организации, но также на удовлетворение потребностей Ваших служащих в росте, которые Ваша система управления персоналом может должным образом связать с системой управления человеческими ресурсами.

# 5. Завоевание преданности работников

Большое количество предпринимателей приводят в действа такую философию управления ЧР, которая побуждает завоевывать преданность служащих. Завоевание преданности через действия управления ЧР, которые мы описали в эти книге, включают следующее:

***Установление системы ценностей****: «главное — люди».* Вы начинаете процесс завоевания преданности служащего, создавая уверенность в том, что вы знаете, как Вы и Ваши высшие менеджеры действительно относятся к людям. Другими словами. Вы должны культивировать идею, что Ваши служащие — Ваша наиболее важная ценность, и что им можно доверять, обращаться уважением, вовлекать в принятие связанных с работой решений, поощрять к росту и использованию полного потенциала.

**Найм, основанный на ценности**. Время начать завоевывать преданность служащих наступает до, а не после найма на работу. Начните с разъяснения собственных ценностей Вашей фирмы и идеологии так, чтобы эти элементы могли быть включены в процесс рассмотрения кандидатов для фирмы. Делайте Ваш процесс рассмотрения исчерпывающим, например, разрабатывая инструменты для рассмотрения, подобно структурированным интервью, чтобы помочь выбрать претендентов, основываясь на их ценностях. Ведите процесс найма активнее, так чтобы тот, кто нанят, знал, что многие были отклонены, и поэтому почувствовал себя частью элиты. Продолжайте обеспечение искреннего, реалистического видения того, какой должна быть работа в Вашей фирме. Помните, что самостоятельный процесс сложен, он требует использования длительных испытательных периодов и исчерпывающих процессов рассмотрения, которые могут привести к некоторым «жертвам» со стороны служащих.

***Безопасность служащего****.* При декларировании, что отношения занятости будут определяться как «занятость желанию», подчеркнет Ваше чувство ответственности занятости без гарантий утверждениями типа: «Устойчивая занятость и непрерывное усовершенствование благосостояния наших членов бригад необходимы и могут быть достигнуты через гладкий, устойчивый рост нашей компании». Действия компаний, которые увеличивают гарантии занятости служащих включают план компенсации, который охватывает жалование служащих на случай риска, использование большого количества временных или разовых служащих и перекрестное обучение служащих.

***Пакет вознаграждении****.* Создайте планы оплат, направленные на поощрение служащих думать о себе как партнерах. Это означает, что служащие должны иметь здоровую долю прибыли в лучшие годы и небольшую долю в тяжелые времена. Поэтому, установите часть оплаты, подвергаемую риску. Установите планы владения акциями, которые позволяют служащим увидеть, что они имеют существенный вклад в Вашу фирму. Делайте основное ударение на самоконтроль своей работы, а не на устройства, подобные счетчикам времени.

***Актуализация служащих****.* Некоторые потребности людей так же сильны, как потребность реализовать наши мечты. Поэтому фирмы с высоким чувством преданности участвуют в актуализационных действиях, которые стремятся гарантировать, что все служащие имеют возможностьактуального использования всех имеющихся у них навыков и талантов при работе и стать всем, чем они хотят быть. Можно позволить новым работникам изменить, обогатить улучшить свои рабочие места и учредите всесторонние программы продвижения внутри фирмы. Подобные действия играют двойную роль в организации.

С одной стороны создается окружающая среда работы, которая помогает служащим использовать их возможности и навыки по полной программе и удовлетворять их персональные потребности, работая в организации. В то самое время они могут помочь предпринимателю завоевать чувство преданности служащих, создавая ситуацию, в которой цели предпринимателя и служащих станут едины. Тогда служащие будут делать свою работу не только потому, что они должны ее делать, но и потому, что они хотят ее делать так, как будто это их собственная компания. Преданные служащие — самый лучший конкурентоспособный край фирмы.

**6. Определение составляющих стратегического планирования**

***Планирование*** - это непрерывный процесс, который происходит в нашей жизни всегда, чтобы мы не делали. Например, каждое утро я составляю, «список дел», который я планирую, т.е. определяем, что должны сделать и решаем как достичь желаемого результата. Точно такая же схема заложена в процесс стратегического планирования.

Стратегическое планирование состоит из шести основных аспектов.

Первые две компоненты (внешний и внутренний анализ);

помогают организации определить, что «есть» сейчас.

Третья-составляющая (видение и миссия) помогает организаций определить, что «должно быть».

Последние три составляющие (определение целей, разработка плана действий и оценка результатов) помогают организации решить, что необходимо, чтобы переместиться из состояния «есть» в состояние «должно быть».

• ***Внутренний анализ:*** понимание того, какие ресурсы вы имеете. В стратегическом планировании внутренний анализ проводится для того, чтобы помочь организации определить ее текущие ресурсы (физические, финансовые, людские и другие), и определить, когда эти ресурсы могут быть сильными и слабыми сторонами организации.

**• *Внешний анализ:*** определение того, что вас окружает.

Внешний анализ позволяет организации понять, что происходит вокруг и как эти действительные и предполагаемые события могут быть переведены в угрозы и возможности для организации. Внешний анализ представляет собой анализ внешней среды.

***Видение и миссия:*** определение вашего желаемого будущего. Планирование предполагает специальную цель: вы должны знать, куда вы хотите двигаться перед решением, как вы будете это делать. Видение и миссия являются этой «целью» для стратегического планирования. Определяя «желаемое будущее», организация может начать разрабатывать план специальных действий, чтобы это будущее осуществило

***Стратегические цели:*** определение основных целей для гарантий будущего.

**• *План действий:*** определяет, кто, что должен делать при достижении целей. План действий описывает, КАК эти цели будут достигнуты. План действий предлагает специальные задачи, необходимые для достижения определенной цели, и определяет сроки выполнения вместе с ответственностью за выполнение этих задач.

**• *Оценка результатов:*** определение того, как работает план. Планирование - динамический процесс, который требует постоянной оценки. Стратегический план организации должен быть документом, который отражает лицо организации, цель, планы, приоритеты и развитие организации.

**7. Проведение внутреннего анализа**

Считается, что рамки стратегического планирования в организации зависят от ресурсов и ее возможностей желания проводить изменения. Если у организации

ограниченное количество ресурсов, она может делать только ограниченное количество вещей одновременно, проводя одновременно упрощенное планирование. Более существенно, если организация не желает или не имеет возможности проводить изменения. В этом случае, нет необходимости разрабатывать сложные планы на будущее, потому что они никогда не будут выполнены. Проведение внутреннего анализа поможет организации определить ее ресурсы и возможности проводить изменения.

Проводя внутренний анализ, очень важно определить «Коэффициент риска»трех различных групп:

* группа, проводящая планирование;
* группа, подписывающая план;
* группа, выполняющая план.

Каждая из этих групп имеет разное отношение к плану, но это отношение является критическим. Понимание того, где могут возникнуть разногласия, поможет избежать будущих проблем и поставить реальные цели.

Внутренние ресурсы и возможности могут быть разделены на три группы:

* ресурсы;
* структура;
* ценности.

***Цель внутреннего анализа*** - определить общую картину текущего состояния дел в организации. Многие «ответы» поднимут дополнительные вопросы, а некоторые области потребуют дополнительного изучения.

**8. Проведение внешнего анализа**

Внешний анализ имеет дело с окружающей организацию средой. В любой момент времени, сотни или даже тысячи всевозможных внешних обстоятельств окружают организацию.

Внешний анализ позволяет определить, что происходит вокруг организации и как эти события могут повлиять на ее деятельность.

Внешний анализ имеет три основных направления:

* определение важных внешних факторов;
* предсказание того, как эти факторы могут усилить свое влияние или измениться в течение планируемого периода (т.е. в ближайшие три года);
* анализ, возможных последствий влияния этих факторов на деятельность, организации.

Обычно, внешние факторы разделяются на четыре категории:

* экономические;
* политические;
* социальные;
* технологические.

Политические факторы связаны с законами, инструкциями и решениями суда, которые касаются как индивидуальных случаев, так и общей политической обстановки.

Также это может быть изменение политического курса правительства, т.е. смена власти в стране и т.п.

Социальные факторы связаны с социальными ценностями, образом жизни и демографическими тенденциями. Они могут находиться в тесной взаимосвязи с политическими.

Технологические факторы имеют дело с технологией и организацией рабочего процесса.

Не все факторы четко можно четко определить по этим критериям. Эти четыре группы факторов должны быть начальным этапом анализа и, совершенно не обязательно, что они будут полностью исчерпывать внешнее влияние

# *Предсказание будущих факторов*

Второй этап в проведении внешнего анализа - предсказание того, как факторы, определенные на первом этапе, вероятнее всего изменятся в планируемый период. Стратегическое планирование, согласно определению, требует, чтобы вы достигли «движущуюся цель».

Существует 2 подхода к предсказанию:

1-й подход

Дельфи-подход. При использовании этого подхода опрашивается группа экспертов по первому возможному будущему событию и происходит анонимное голосование по вероятности проявления данного фактора и значимости для организации. Группа продолжает обсуждать и голосовать до полного понимания будущей картины.

2-ой подход

Это проведение некоторых исследований, Которые показывают, как выглядят реальные данные, что написано по поводу прогнозов по данным факторам.

Изучение прошлой статистики помогает понять историю развития интересующих факторов.

Понимание этой истории, возможно, поможет сделать некоторые обоснованные догадки об их будущем развитии.

Сама статистика во многих случаях не является основным показателем будущего развития факторов.

3-й подход

Заключается в том, чтобы пригласить специалистов по прогнозированию. Внешние консалтинговые фирмы помогают определить важные факторы и их будущее, могут предложить значимые перспективы развития факторов, но оценить эти перспективы должна сама организация.

Важно также определить вероятность влияния того или иного фактора. Путем оценки влияния и вероятности каждого фактора, определенного ранее, можно определить, наиболее значимые факторы с наибольшим влиянием (положительным или отрицательным).

Завершающая задача внешнего анализа - наиболее важная в планировании - перевести анализ из состояния описания в состояние перспективы.

**9. Определение видения и цели организации**

### ***Видение –*** сущность наших ценностей, желаний и приоритетов

Видение должно быть проникающим глубоко внутрь. Оно должно стимулировать членов коллектива для достижения наилучших результатов.

Видение должно быть***:*** Видение не должно быть:

легко понимаемым; чем-либо, что просто

хорошо звучит;

призывающим;

сжатым; лозунгом;

длинным и запутанным;

стабильным; часто меняющимся;

новым, лучшим взглядом. описанием видов

деятельности.

***Пример хорошего видения***:

«Внести вклад мирового значения путем производства средств мыслительной деятельности, которая позволит человечеству двигаться вперед».

***Пример плохого видения:***

«Мы оказываем нашим клиентам банковские услуги в ведении их бизнеса на рынках недвижимости, торговых операций и финансов, предоставляя продукты, которые отвечают потребностям клиентов в инвестициях, кредитах и сохранности вложений».

Видение является групповым призывом. Оно говорит людям, где их группа должна находится в будущем. Оно приглашает всех тех, кто собирается присоединиться к путешествию, и служит предупреждением тому, кто решил не придерживаться выбранного направления. Поэтому, видение является очень сильным и предостерегающим средством. Оно является сильным, когда сплачивает группу и концентрирует усилия на достижении конкретной цели.

Видение начинается с обсуждения главных ценностей и ведущей философии.

***Обсуждение главных ценностей и будущей философии****.* Обсуждение основных ценностей и ведущей философии должно определить те ценности и философию, которые дороги организации. Нет такого понятия как «правильные» основные ценности, философия. То, что важно для вас, определяет вашу философию. Обсуждение должно позволить написать черновик видения. Какие идеи вероятнее всего являются для Вас главными? Какие идеи и слова вызывают энтузиазм коллектива? Какие идеи и фразы спорны?

Завершающим этапом должно быть оформление этих идей в одно-два предложения. Может потребоваться несколько попыток, но надо помнить, что видение определяет весь процесс стратегического планирования. Это «знамя» организации. Видение должно быть легко понимаемым. Оно должно призывать, возбуждать и стимулировать работников. Оно должно иметь реальное значение.

## ***Определение цели***

Цель объясняет причину существования организации должна отвечать на вопрос «Почему данная организация существует?» Она носит как описательный, так и перспективны характер: она описывает как ту организацию, которая сейчас есть,

Цель поддерживает видение, но и отличается от него.

Цель должна*:*

• Описать, что организация намеревается сделать, чтобы осуществить видение в будущем.

• Объяснять (широко), в чем заключается бизнес организации и почему он такой.

• Отражать настоящие и будущие задачи.

• Быть пересмотрена время от времени, если определенные цели достигнуты или изменились области внимания.

• Быть не более чем параграф (в смысле краткости изложения).

И видение, и цель должны быть ориентированы на будущее должны давать пищу для ума и призывать. Но в то время видение ориентировано во внутрь организации оно призвано захватить сердца и умы людей, цель ориентирована больше наружу. Цель создана для объяснения внешнему миру, что, представляет из себя организация и что она намеревается сделать.

***Проведение анализа стратегических потребностей***

Анализ стратегических потребностей в первую очередь должен выявить:

• Кому нужна данная организация?

• Что хотят эти «держатели акций» от организации?

• Как организация сейчас отвечает этим требованиям?

• Что должна организация делать, чтобы закрывать эти потребности в будущем?

**10. Определение основных задач**

Основные задачи широко определяют действия, которые организация считает важными при движении от состояния «есть» в состояние «должно быть».

Основные задачи могут быть количественными или качественными.

## Основные задачи могут быть длительными или иметь короткое время выполнения

Основные задачи устанавливают, ЧТО должно быть выполнено, но не КАК это выполняется.

•Стратегический план редко имеет более чем 5 или 6 основных задач.

***Основные задачи могут быть количественными или качественными.*** Количественная задача может быть такой: «К 2000 году наш продукт будет использоваться в 20% всех домашних хозяйств страны». Эта задача очень четко определяет, что должно быть достигнуто, в какой срок и указывает направление движения. Пример качественной задачи: «К 2000 году отдел по управлению человеческими ресурсами станет важным источником поиска новых сотрудников для организации». Эта задача ясно определяет, что должно быть выполнено и срок.

***Основные задачи могут быть длительными или иметь специфический период выполнения.*** Длительная задача, например, может быть такой: «Наши продукты будут всегда идти в ногу со временем». Это долгосрочная задача, так как не имеет конечной точки. «Идти в ногу со временем» подразумевает процесс и постоянные усилия. Это может оставаться задачей настолько долго, насколько организация будет на это ориентироваться. ***V.***

Масштаб задач зависит от масштаба организации, для которой производится планирование.

Основные задачисосредотачиваются на том, что должно быть достигнуто, а не как***.*** Основные задачи описывают то, что должно быть сделано. План действий определяет как и когда это должно быть сделано и кто это делает. (Видение и цель определяют, почему это должно быть).

Стратегические планы редко имеют более чем 5-6 основных задач. Это обусловлено двумя причинами. Во-первых, организации трудно выполнять более чем 5-6 задач одновременно Одно из преимуществ стратегического планирования - это сосредоточение ресурсов организации на тех задачах, которые наиболее важны при перемещении из состояния «есть» в состояние «должно быть». Во-вторых, ограничивая себя 5-6 основными задачами, организация определяет приоритеты.

Завершающий этап в определении основных задач - разработка критериев оценки того, как успешно организация выполняет свои задачи. Эти критерии будут служить для определения «показателей» успеха.

Показатели служат двум основным целям. Явно - они средство для оценки того, правильно ли происходит движение. Неявно - -они проясняют «видение», которое в перефразированном виде пронизывает каждую задачу.

**11. Разработка плана действий**

Основные цели обеспечивают основу стратегического плана. Они определяют, ЧТО должно быть сделано. План действий наполнен ДЕТАЛЯМИ, определяя КАК, КТО и КОГДА.

План действий выделяет специфические шаги, необходимые для выполнения каждой задачи, включает временные рамки и ответственность за шаги.

План действий должен быть детальным, насколько это возможно. Действуя по принципу оглавления, он может иметь много подцелей. План действий служит средством координации и концентрации ресурсов организации. • План действий обеспечивает членов группы пониманием, как их собственная работа укладывается в «большую картину». . План действий не только говорит, что организация будет делать. Он также, своим содержанием, сообщает, что не надо делать.

Уровень детальной разработки, который используется при планировании, зависит от сложности задачи и от того, насколько нужно это детализировать. Во всех случаях, план действий должен быть достаточно детализирован, чтобы вести разговор с руководителями, рядовыми работниками и всеми теми, кто читает план, о том, что сделать и когда. Задания и время выполнения обсуждаются с исполнителями во время составления плана, а не представляются как факт.

**12. Оценка выполнения**

Завершающий этап стратегического планирования - оценка выполнения. Очень часто организации проходят через все этапы стратегического планирования, создают сложные планы только для того, чтобы они были, затем не открывают их, храня где-то на полках. Если вы хотите, чтобы стратегический план был эффективным средством на пути движения предприятия вперед, план должен быть выполнен и его выполнение надо оценить.

После того, как план начал выполняться, нельзя сидеть и ждать целый год, чтобы посмотреть, как идет дело. Многие организации регулярно, обычно ежеквартально, проверяют действительный ход событий.

Организациям нужно быть очень гибкими, чтобы выжить. Это пособие имеет цель показать, что стратегическое планирование больше, чем создание документа. Это процесс обновления и улучшения нашего понимания, почему организация существует и как она хочет выглядеть в будущем. Это процесс определения, куда мы хотим идти и как мы хотим туда добраться.

метод стратегия планирование организация

**Вывод**

И так, **стратегическое планирование** – это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Стратегическое планирование представляет собой инструмент, помогающий в принятии управленческих решений. Стратегическое планирование состоит из шести основных аспектов: внешний и внутренний анализ, видение, миссия, определение целей, разработка плана действий и оценка результатов.

В результате перед организацией возникают три управленческие стратегические альтернативы:

1. Ограниченный рост. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.
2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.
3. Сокращение. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации целей. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация; отсечение лишнего; сокращение и переориентация.

Сочетание представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий. Стратегия сочетания характерна для крупных фирм, осуществляющих свою деятельность в нескольких отраслях.