



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

«Школа тектологии лидерства»»

Как сформулировать видение перемен и определить стратегию

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

Подходы к управлению изменениями

- ✓ **Авторитарный**, который позволяет изменить людей только в том случае, когда руководитель наделен исключительной властью. Иначе сотрудники будут игнорировать его требования.
- ✓ **Регламентирующий**, подробно расписывающий деятельность подчиненных и контролирующей их. Такой подход способен преодолеть ряд препятствий, но требует несоизмеримых затрат.
- ✓ В качестве альтернативы предлагается третий подход — **видение перспектив**, которым является общее представление о будущем фирмы и разъяснение

Какие задачи решает видение

- Очертить общее направление изменений, упрощая принятие решений. Это позволяет аккумулировать ресурсы, отказавшись от дорогостоящих и обременительных проектов, не относящихся к новым перспективам.
- Мотивировать сотрудников действовать в нужном направлении за долгосрочными выгодами, идущими вразрез с ближайшими.
- Облегчить координацию работников компании, сплотить усилия

Содержание видения

- **Руководители** разрабатывают концепцию перспектив (картину будущего, обещающего реальные перспективы) + стратегию (принципы и методы осуществления)
- **Менеджеры** составляют планы (этапы и мероприятия по решению конкретных задач) + бюджет (финансовые проекты и целевые программы).

КОНЦЕПЦИЯ ПЕРСПЕКТИВ

1. **Мысленное представление** — описывает деятельность компании и принципы ее построения в отдаленной перспективе.
2. **Соответствие стремлениям людей** — обрисовывает возможности, которые открываются перед участниками изменений и всеми заинтересованными лицами.
3. **Выполнимость** — реалистичное представление о том, что можно достичь.
4. **Фокус на важных задачах** — служит руководством для принятия решений.
5. **Гибкость** — обобщенное описание оставляет место для инициатив и альтернативных решений в зависимости от обстановки.
6. **Доходчивость** — чтобы можно было доступно изложить за несколько минут.

ВАЖНО!!!

1. Программы любых долгосрочных изменений должны основываться на верной оценке будущего. В противном случае вред от таких планов будет больше выгоды.
2. Видение должно отвечать насущным интересам большинства связанных с компанией лиц (клиенты, работники, акционеры, поставщики, местные жители).
3. Оценить пригодность (соответствие желаниям людей) представление о перспективах помогут следующие вопросы:
 - В случае реализации видения возрастет ли степень удовлетворенности целевой аудитории?
 - Что получат руководители от предлагаемого видения в сравнении с альтернативными?
 - Предоставит ли видение дополнительные выгоды сотрудникам по сравнению с конкурентами?
4. Выполнимость стратегии зависит от наличия необходимых ресурсов и потенциальных возможностей, предоставляемых обстановкой на рынках, тенденциями конкурентной борьбы.
5. При этом задача руководителя так озвучить стратегию, чтобы она выглядела амбициозной, а с другой не показалась недостижимой.