

Стратегическое планирование: политика, лидерство и образование (реферат)

Источник: MacClemroch J., Byrd J., Sowell S. Strategic planning: politics, leadership and learning // The journal of academic librarianship. – 2001. – Vol. 27, N 5. – P. 372-378.

Стратегическое планирование приобрело особую важность в период быстрых перемен. В этих условиях библиотеки должны уметь реагировать на новые требования, концентрировать свою энергию и направлять ограниченные ресурсы на самые важные направления работы.

После четкого определения миссии, видения и ценностей организация должна бросить всеохватывающий взгляд на то, что нужно сделать, чтобы выполнять миссию, видение, ценности. Это приводит к определению целей и инициатив.

Стратегическое планирование отличается от тактического планирования. Тактическое планирование, вытекающее из стратегического планирования, и определение целей и задач на год. Это – реализационный этап стратегического планирования.

Многие вузовские библиотеки, планировавшие свою деятельность в прошлом, были разочарованы результатами. Одна из причин – использование моделей планирования, более подходящих для частного или коммерческого сектора.

Один из авторов, понявших важность стратегического планирования – John Bryson. (Bryson J. Strategic planning for public and nonprofit organizations. Rev. ed. – San Francisco, 1995). Он предложил модель «Цикл стратегических перемен» – Strategy Change Cycle. Его взяли за основу Блумингтонские Библиотеки Университета Индианы (IUBL).

Раньше сотрудники считали, что задачи естественно вытекают из миссии организации («рациональная модель»). Результаты в этом случае – неудовлетворительные. Тогда перешли к модели Брайсона. Он так ее характеризовал: Эта модель – индуктивная, а не рационально – дедуктивная. Она начинается с проблем, которые по определению связаны с конфликтом, а не консенсусом. Могут возникать конфликты относительно средств, времени, политических выгод, причин для перемен или философии. Решения должны быть политически приемлемыми для всех вовлеченных сторон.

Руководство IUBL объяснило всем сотрудникам необходимость приступить к стратегическому планированию: бюджетные трудности, серьезные перемены в высшем образовании, растущие требования пользователей к ресурсам и обслуживанию; нужно сделать сложный выбор – как использовать свои ресурсы и энергию. Именно сейчас от качества наших решений в огромной степени зависит будущий успех IUBL.

Цикл стратегических перемен по Брайсону включает следующие этапы:

- Инициировать процесс стратегического планирования.
- Определить мандат (видение) организации.
- Уточнить миссию и ценности организации.
- Оценить внутреннюю и внешнюю среду, выявить сильные стороны, слабые стороны, возможности и опасности (SWOT) - Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats.
- Выявить стратегические проблемы, стоящие перед организацией.
- Сформулировать стратегию решения этих проблем.
- Разработать и принять стратегический план (или планы).
- Разработать эффективный процесс реализации
- Вновь оценить стратегии и процесс стратегического планирования.

Роль Руководящего комитета по стратегическому планированию

Комитет создали из девяти постоянных членов и трех ex-officio членов. Его главная роль – руководить общим процессом стратегического планирования вплоть до его завершения. Члены комитета собирали и распространяли релевантную информацию для принятия решений. Они выступали как учителя, пропагандирующие новые идеи, были посредниками в решении возникавших конфликтов.

Члены Комитета – из разных отделов, люди разной квалификации. Сначала они прошли все стадии создания команды, «притирки», т.е. процесс внутреннего развития.

Главная задача Комитета – управлять процессом планирования, облегчать его; он адаптировал существующие инструменты и механизмы к сбору соответствующей базовой информации и данных. Проводил «мозговые атаки» в ответ на выявленные ключевые проблемы. Разработал и пересмотрел документ по стратегическому планированию для обсуждения «Комитетом управления библиотеками», который осуществляет общее руководство, и сотрудниками библиотек.

В ходе процесса стратегического планирования делились важной информацией с сотрудниками, обращались за обратной связью. Это вооружило Комитет дополнительной релевантной информацией и создавало ощущение участия сотрудников в процессе.

Главный метод связей – еженедельное обновление информации по e-mail. Таким образом персонал был информирован о процессе, его прохождении, графике. Эти сообщения также порождали вопросы и предложения у сотрудников.

Главные этапы процесса стратегического планирования

- Сбор и интерпретация информации о внутренней и внешней среде.
- Выявление и формулирование ключевых проблем на предстоящие два года.
- Разработка альтернативных стратегий и выбор одной для каждой ключевой проблемы.
- Разработка плана внедрения для превращения стратегии в действия.

На всех этапах Руководящий комитет по стратегическому планированию работал совместно с Комитетом управления библиотеками.

Ключевые мероприятия в процессе стратегического планирования – встречи с персоналом, включая ряд форумов для обсуждения проектов документов, разрабатываемых Руководящим комитетом в соответствии с циклом Брайсона.

Применялись различные методы:

- a. Каждый участник писал анонимно свои замечания на отдельных карточках. Это облегчало их группировку.
- b. Открытая дискуссия.

В результате создавался так называемый «Документ исходного характера», который синтезировал этапы 2-4 модели Брайсона (мандат, заявление о миссии, оценка внутренней и внешней среды). На его основе определились главные стратегические вопросы, подлежащие решению. По каждому из них затем создавалась рабочая группа, в которую входил представитель Руководящего комитета для более оперативного получения информации, для руководства работой группы и связей между ними.

Руководящий комитет координировал работу групп, предоставлял необходимую информацию, консультировал, поддерживал постоянную связь с руководством библиотеки, получал необходимые данные.

Лидерство и сотрудничество

Следует отметить большую роль Руководящего комитета в организации работы: связь с руководством Библиотеки, распределение работы между членами Комитета с учетом их интересов и индивидуальных возможностей, организация процесса работы.

Деятельность Комитета строилась в соответствии с руководящими документами.

В составе руководства Комитета – два сопредседателя.

Консенсус

Предпочтительный метод работы – консенсус, а не предписания сверху вниз. Достижение консенсуса требует много усилий и времени. Нужно овладеть искусством его достижения.

Вначале много усилий и времени затрачивается на дискуссии, но на это нужно идти, чтобы найти общий язык, определить общие задачи. Главное определить – не **кто** прав, а **что** правильно.

Консенсус – стиль принятия решений, при котором выигрывают все, а разногласия отступают ради общего блага всей организации. «Консенсусное принятие решений не означает, что каждому члену должны нравиться окончательные решения, а лишь то, что они его признают и поддерживают реализацию». (Jon Scott, Eileen Flanigan. Achieving consensus: tools and techniques. 1996, p. 81 – Цит. по McClamroch F., p. 375.)

Консенсуса бывает нелегко добиться, но долгосрочные выгоды перевешивают любые краткосрочные затраты.

Согласно модели Брайсона процесс стратегического планирования разбит на определенные этапы и процессы. Необходимо оценивать результаты каждого из них.

Инициирование и договоренность относительно процесса стратегического планирования

Всех сотрудников Библиотеки ознакомили с моделью Брайсона, всё разъяснили, получили поддержку персонала на этом этапе.

По электронной почте сообщили о формировании Руководящего комитета, о его роли и задачах, об отдельных членах. Все сотрудники имели возможность вызваться работать в Комитете.

Благодаря такой организации начальные этапы стратегического планирования прошли гладко.

Определение мандата организации

Это – очень трудоемкий процесс: отдельным членам Руководящего Комитета поручалось составить список мандатов по конкретным направлениям. Затем полученные материалы слили в единый список, обсудили с сотрудниками, включили в основной документ и передали руководству библиотеки.

В результате получился подробный перечень официальных обязанностей Библиотеки и неофициальных ожиданий пользователей (например, чего они на деле ждут от библиотеки).

Этот процесс занял два месяца.

Уточнение миссии и ценностей организации

Эти вопросы уже были разработаны в Библиотеке в процессе планирования ранее, сейчас – Руководящий комитет положил их в основу стратегического планирования.

Оценка внутренней и внешней среды организации для выявления SWOT

Руководящий комитет составил список SWOT, включил его в Background document, обсудил на совещании персонала. Были учтены дополнения и поправки. Окончательный список составили за два месяца, но в дальнейшем он постоянно менялся.

Выявление стратегических проблем, стоящих перед организацией

Это один из самых трудных и трудоемких процессов стратегического планирования. На совещаниях персонала и встречах с руководством Библиотеки Руководящий комитет собирал данные о ключевых проблемах. Это – первый шаг. Сотрудники назвали 103 ключевых вопроса, руководство Библиотеки – 56. Все 159 предложений охватили вопросы финансов, управления, культуры организации, обновления оборудования и помещений, обслуживания пользователей, технологии, развития фондов, партнерства и др.

Все вопросы разбили по девяти группам:

1. Как развивать организационную модель Библиотеки в целях эффективного использования персонала и выполнения ее миссии и ценностей?
2. Как наиболее эффективно использовать партнерство и сотрудничество для достижения целей библиотеки?
3. Как определить ключевые формы обслуживания для основных пользователей?
4. Как улучшить активные и позитивные связи между внутренними заинтересованными сторонами с одной стороны и между ними и внешними заинтересованными сторонами с другой стороны?
5. Как определить и внедрить наилучшим образом технологию?
6. Как разработать и внедрить план систематической работы с кадрами?
7. Как определить приоритеты финансирования и распределения ресурсов?
8. Как обеспечить наилучший доступ (физический и интеллектуальный) к фондам во всех форматах (печатных, электронных и др.)?
9. Как усиливать и поддерживать решающую роль Библиотеки в исследованиях, обучении, образовании?

После обсуждения с персоналом и руководством Библиотеки список резко изменился, стал более обобщенным:

- Как обеспечить эффективный интегрированный доступ к информации, как имеющейся в библиотеке, так и доступной другими методами?
- Как создать среду, в условиях которой информационные технологии в полной мере будут содействовать выполнению целей и задач Библиотеки?
- Как улучшать климат в организации, чтобы больше сплачивать сотрудников вокруг общих целей, задач и ценностей Библиотеки?
- К какому партнерству следует стремиться, чтобы выполнять наши цели и задачи?
- Какие услуги мы должны предоставлять, кому и какими силами?
- Как изменять задания сотрудникам (или перераспределять обязанности) в ответ на перемены в рабочей среде?

Выбор и обобщение стратегических проблем был трудным, но он должен был включить только самые настоятельные и всеохватывающие проблемы. Процесс этот занял четыре месяца.

Формирование стратегии для решения этих проблем

Эту работу вели соответствующие рабочие группы, созданные по каждой из ключевых проблем. В их составе – библиотекари, управленцы. Сводил их предложения Руководящий комитет; проводил многочисленные обсуждения с персоналом, учитывал все предложения. В результате число проблем сократилось. Работа заняла около семи месяцев. Это больше, чем ожидалось.

Принятие стратегического плана

Документ о ключевых проблемах Руководящий комитет передал Руководству Библиотеки. Общая продолжительность работы – 13 месяцев.

Заключение

Процесс стратегического планирования по модели Брайсона в целом оценивается Библиотекой положительно, хотя привлечение многих сотрудников к этой работе потребовало больших затрат времени, что неизбежно в крупных иерархических организациях.

Уроки

Вероятно, процесс можно было организовать эффективнее. Например, если бы представители высшей администрации были в составе Руководящего комитета, процесс был бы ускорен и упрощен.

Общая продолжительность разработки стратегического плана – два года: первый год – работа с сотрудниками, желающими внести свой вклад в эту работу, второй год – завершение плана. Это – слишком долго, т.к. темп перемен в Библиотеке был быстрее процесса планирования. Нужно было завершить всю работу в течение нескольких месяцев. Растянность процесса уменьшила ощущение важности проблем и снизила рентабельность процесса.

В конечном счете, преимущества перевесили. Среди них – настроения доброй воли, товарищества, разделение целей, чувство организации как единой команды.

Бесценными стали знания, полученные при разработке плана – особенно критическая оценка SWOT. Составленный в результате стратегический план является декларацией о намерениях и основой будущих усилий по планированию.

Составители: Багрова И.Ю., Севостьянова Н.Г.