

جلسه سوم درس برنامه ریزی استراتژیک

تدوین اصول ارزشی

تدوین چشم انداز

تدوین ماموریت

شناخت وضعیت موجود

– الف) شناخت راهبردی

- اساسنامه سازمان
- مشخصات و سوابق اعضای هیات مدیره و مدیرعامل
- معرفی سازمان، سوابق گذشته، محصولات، خدمات و مشتریان
- گزارش‌های هیات مدیره به مجمع در ارتباط با عملکرد سازمان
- مستندات خودارزیابی
- فهرست پروژه‌های انجام شده

– ب) شناخت ساختاری

- نمودارهای سازمانی
- شرح وظایف مصوب واحدهای مختلف سازمانی
- مقررات قانونی در ارتباط با نمودار سازمانی
- سایر مستندات در ارتباط با ساختار

– ج) شناخت فرایندی

تدوین اصول ارزشی سازمان

- هر سازمان ممکن است خود را مقید به رعایت برخی اصول، باورها، ارزش‌ها بداند
- ارزش‌های سازمانی، ناشی از تربیت، تحصیلات و تجربیات قبلی حرفه‌ای و اجتماعی مدیران است
- تبیین ارزش‌ها به نوعی، هویت و شخصیت سازمان را ساخته و هماهنگی شخصیتی و رفتاری ایجاد می‌کند
- تدوین اصول ارزشی بی‌ریشه و بدون بازتاب در وضعیت فعلی باعث بیشتر شدن شکاف بی‌اعتمادی بین بدنه سازمان و مدیران می‌شود

تدوین اصول ارزشی سازمان

سازمان‌ها باید در تدوین اصول ارزشی صادق باشند
اصول ارزشی چیزی است که کارکنان بابت توجه به آن تشویق
شده

و در صورت اهمال از آن، تنبیه می‌شوند

شرکت نایک چنان در ذکر اصول ارزشی خود صادق بوده که آن را در
مأموریت خود منعکس کرده است:

”تجربه احساس رقابت، برد و حذف رقبا“

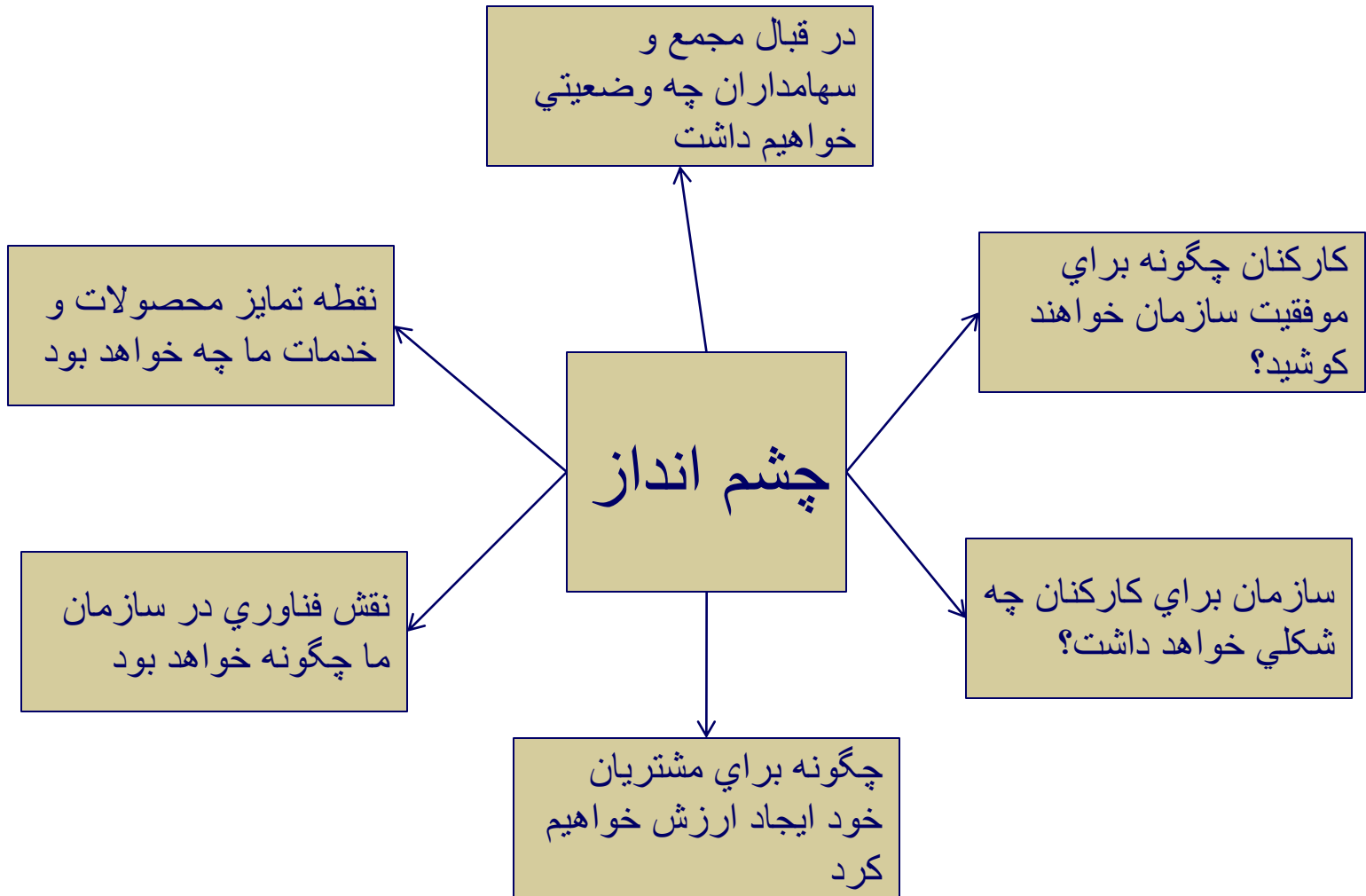
چک‌لیست اصول ارزشی

- مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها و خط قرمزها را مشخص می‌کند.
- مشابه جملات و لغات متداولی که صدها شرکت استفاده می‌کنند نبوده، بلکه منحصر به سازمان است.
- با فعالیتهای کسب و کار سازگاری دارد.
- واقعی بوده، به‌گونه‌ای که همه معتقد باشند اگر بر خلاف آن رفتار شود تنبیه به‌دنبال دارد.
- از باورها و اخلاقیات مدیران ارشد گرفته می‌شود.
- توسط همه کارکنان قابل درک است.
- با گذشت زمان و تغییر شرایط و استراتژی‌های سازمان، دستخوش تغییر نمی‌شود.
- پرسشنامه تدوین اصول ارزشی

ترسیم افق چشم انداز

- چشم انداز تصویری مهیج و انرژی‌زا و محرک از آینده مطلوب سازمان است
- چشم انداز آرزو و رؤیای آینده سازمان را به تصویر می‌کشد
- نشانگر تصورات ایده‌الی است که سازمان می‌خواهد در قبال ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه و سهامداران) نسبت به آن داشته باشند
- چشم انداز، با هدف آفریدن آینده، نه پیش‌بینی آینده ترسیم می‌شود
- چشم انداز به مثابه ستاره قطب شمال بوده و نقش یک نیروی جهت‌دهنده و عامل یکپارچه‌کننده را بازی می‌کند

چشم انداز



چک لیست تدوین چشم انداز

- خلاصه و به صورت چند پاراگراف کوتاه، ساده و قابل درک است.
- همسو و همراستا با چشم انداز بیست ساله کشور و صنعت است.
- مدیران در تدوین بیانیه چشم انداز مشارکت داشته اند.
- در عین حال که مبتنی بر واقعیت ها و توانمندی های سازمان است، چالش آمیز و دشوار است.
- الهام بخش، قابل به ذهن سپاری و هدایت کننده رفتار بوده و تأثیر ذهنی مثبتی ایجاد می کند.
- به آینده مطلوب سازمان برای تمامی ذی نفعان توجه شده است.
- به جایگاه سازمان در کشور و جهان توجه شده است.
- به جایگاه سازمان در قبال همه ذی نفعان (کارکنان، مشتریان، سهام داران و جامعه) توجه شده است.
- نقش تکنولوژی های مرتبط در چشم انداز مورد توجه قرار گرفته است.

نحوه ترسیم افق چشم انداز

- استفاده مناسب از نتایج گام‌های قبلی در ترسیم یک آینده چالشی و قابل دستیابی
- مصاحبه با مدیریت ارشد به منظور درک تصور ایده‌ال آن‌ها از آینده سازمان
- انجام مطالعات الگوبرداری بر چشم‌انداز صنایع مشابه
- ترسیم افق چشم‌انداز پیشنهادی 20 ساله سازمان (با توجه به موارد فوق)
- تشکیل جلسه کمیته راهبری، رایه مفاهیم چشم‌انداز و ارائه چشم‌انداز پیشنهادی
- اخذ و اعمال نظرات اصلاحی اعضای کمیته روی چشم‌انداز پیشنهادی
- نهایی کردن و تصویب بیانیه چشم‌انداز
- پرسشنامه تدوین چشم‌انداز

نحوه ترسیم افق چشم انداز

- استفاده مناسب از نتایج گام‌های قبلی در ترسیم یک آینده چالشی و قابل دستیابی
- مصاحبه با مدیریت ارشد به منظور درک تصور ایده‌آل آن‌ها از آینده سازمان
- انجام مطالعات الگوبرداری بر چشم‌انداز صنایع مشابه
- ترسیم افق چشم‌انداز پیشنهادی 20 ساله سازمان (با توجه به موارد فوق)
- تشکیل جلسه کمیته راهبری، ارائه مفاهیم چشم‌انداز و ارائه چشم‌انداز پیشنهادی
- اخذ و اعمال نظرات اصلاحی اعضای کمیته روی چشم‌انداز پیشنهادی
- نهایی کردن و تصویب بیانیه چشم‌انداز
- پرسشنامه تدوین چشم‌انداز

تدوین بیانیه مأموریت

- دراکر می‌گوید طرح این پرسش که "فعالیت ما چیست؟" مترادف با این سؤال است که "مأموریت ما چیست؟"

- جمله یا عبارتی است که بدان وسیله، قصد یک سازمان را از مقصود سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید

- اگر بیانیه مأموریت سازمان، با بسیاری از سازمان‌های دیگر در صنعت مربوطه مشابهت داشته باشد، بیانیه مأموریت خوبی نیست. بیانیه مأموریت منحصرأ و برای سازمان مربوطه تعریف می‌شود.

نحوه ترسیم افق چشم انداز

- بیانیه مأموریت بسیار وسیع نیست تا باعث سردرگمی شود.
- بیانیه مأموریت محدود نیز می تواند خطرناک باشد

بیانیه مأموریت شرکت زنیت (Zenith) در دهه 1960 این بود که "ما سازنده بهترین دستگاه‌های تلویزیون هستیم". همین باعث شد که امروزه دیگر نامی از این شرکت در کسب و کار باقی نمانده باشد در حالی که موتورولا که در همان سال‌ها به تولید تلویزیون مشغول بود با گذشت زمان به کسب و کارهای جدیدی وارد شده زیرا، بیانیه مأموریت آن تولید دستگاه تلویزیون نبود. بلکه

"استفاده از تکنولوژی برای خدمت‌رسانی به جامعه" بود

چک لیست تدوین بیانیه مأموریت

- به وضوح سازمان را از سایر سازمان‌ها یا رقبا متمایز سازد.
- آنچه که سازمان انجام خواهد داد (در یک افق زمانی 5 ساله)، تعریف و از آن مهمتر آنچه را انجام نخواهد داد، مشخص کند.
- بر توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمان بنا شده و معقول و منطقی باشد.
- به سازمان این امکان را بدهد که در ارتباط با فرصت‌های آینده، تصمیمات مطلوبی اتخاذ کند.
- بدون ذکر جزئیات، محصولات و خدمات کلیدی و عمده سازمان را بیان کند.
- طول آن متجاوز از یک پاراگراف نباشد.
- برای همه کارکنان به خوبی قابل درک باشد.
- عاری از کلمات پیچیده بوده و متنی روان داشته باشد.
- بر زمان خیلی دور متمرکز نبوده و با چشم‌انداز مشتبه نشود.
- در مواقع لزوم و هر چند وقت یکبار قابلیت بازنگری داشته باشد.