

جلسه چهارم درس برنامه ریزی استراتژیک

شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های سازمان

- تعریف و تاریخچه فاکتورهای بحرانی موفقیت
- منابع و ریشه‌های فاکتورهای بحرانی موفقیت
 - فاکتورهای بحرانی موفقیت صنعت
 - فاکتورهای بحرانی موفقیت رقبا
 - فاکتورهای بحرانی موفقیت محیطی
 - فاکتورهای بحرانی موفقیت موقتی
- مفاهیم تعریف شایستگی‌های محوری سازمان
- ویژگی‌های رویکرد شایستگی محوری در برابر رویکردهای دیگر
- سطوح و سلسله مراتب شایستگی‌های محوری سازمان
- روش شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها

تعریف و تاریخچه فاکتورهای بحرانی موفقیت

- طبق اصل پارتو، عوامل بحرانی موفقیت حدود 20 درصد عواملی هستند که حدود 80 درصد موفقیت و شکست سازمان بدانها بستگی دارد.
- با بهره‌گیری از رویکردی سیستماتیک و مصاحبه‌های هدفمند، عوامل بحرانی موفقیت در وضعیت فعلی شناسایی می‌شود.
- مفهوم فاکتورهای بحرانی موفقیت در دهه 60 توسط رونالد دنیل (Ronald Daniel) مطرح گردید .

تعریف و تاریخچه فاکتورهای بحرانی موفقیت

- در اواخر دهه 1970 و اوایل دهه 1980، سازمان‌ها خود را در بستر انقلاب اطلاعاتی یافتند. رشد سیستم‌های اطلاعاتی باعث پیدایش حجم وسیع اطلاعات شد. علیرغم در دسترس بودن انبوه اطلاعات، مدیران، کماکان اطلاعات ضروری تصمیم‌گیری را نداشتند.
- دانیل معتقد بود سازمان برای آنکه بتواند به صورت اثربخش از دریافت مفرط اطلاعات اجتناب کند، سیستم‌های اطلاعاتی را باید بر عواملی متمرکز کند که موفقیت را تضمین کنند.

تعریف و تاریخچه فاکتورهای بحرانی موفقیت

مدیریت با استفاده از فاکتورهای موفقیت (به عنوان فیلتر) می‌تواند اطلاعاتی را نگهداری و تحلیل نماید که برای تصمیم‌گیری مهم است.

تعریف و تاریخچه فاکتورهای بحرانی موفقیت

• روخارت (استاد دانشگاه MIT)، 5 فاکتور بحرانی موفقیت را بدین صورت تعریف می کند:

- عوامل بحرانی موفقیت صنعت
- عوامل بحرانی موفقیت محیطی
- عوامل بحرانی موفقیت رقابت
- عوامل بحرانی موفقیت لایه‌های مدیریت
- عوامل بحرانی موفقیت موقت (فاکتورهای بحرانی وضعیت موجود)

عوامل بحرانی موفقیت صنعت

- بعضی از عوامل موفقیت برای همه سازمان‌های فعال در یک صنعت، مشابه است.
- کنترل اوضاع سیاسی و توریسم در صنعت هواپیمایی
- داشتن نام و نشان تجاری در صنایع غذایی

عوامل بحرانی موفقیت محیطی

- سازمان برای موفقیت باید محیطی که در آن فعالیت می‌کند را پایش کند.
- هوشیاری نسبت به بعضی از پارامترهای محیطی برای بعضی شرکت‌ها عامل موفقیت یا شکست است.
- شکی نیست همه سازمان‌ها در محیط عمومی فعالیت می‌کنند. اما هوشیاری نسبت به بعضی لایه‌های محیطی نسبت به بعضی دیگر، در موفقیت، حیاتی‌تر است.
- مثلاً پایش روندهای تکنولوژیکی برای شرکت فعال در صنایع نظامی، حیاتی‌تر از پایش روندهای اقتصادی است.

عوامل بحرانی موفقیت رقابت

هر شرکت بسته به موقعیتش نسبت به رقبا، بعضی از عوامل برای موفقیتش پررنگ‌تر می‌شود.

مثلاً افزایش سهم بازار داخل می‌تواند برای شرکتی که نسبت به رقبای داخلی در وضعیت مناسبی قرار ندارد، عامل حیاتی موفقیت باشد

در حالی که این عامل نمی‌تواند برای موفقیت شرکتی که سهم بازار داخلی آن اشباع شده، عامل موفقیت باشد. در عوض، دستیابی به بازار منطقه‌ای می‌تواند برای یک عامل بحرانی موفقیت باشد.

عوامل بحرانی موفقیت لایه‌های مدیریت

هر سطح از سطوح مدیریت با مسائل متفاوتی مواجه است. چیزی که برای یک مدیر، عامل موفقیت محسوب می‌شود، ممکن است برای مدیر دیگر، عامل موفقیت نباشد. این عوامل منعکس کننده مسؤولیت‌های خاص هر مدیر در سازمان است. مثلاً:

دستیابی به منابع مالی برای مدیر بودجه شناسایی درست بازارهای هدف برای مدیر بازاریابی در سازمانی که مبانی این عوامل به درستی طراحی شده باشد، میان عوامل موفقیت سطوح مختلف مدیریت، ارتباط منطقی وجود خواهد داشت.

عوامل بحرانی موفقیت موقت (فاکتورهای بحرانی وضعیت موجود)

هر شرکت ممکن است با تنگناهای موقتی مواجه باشد که باعث جلوگیری از حرکتش به سمت اهداف شده باشد.

رفع این فاکتورهای بحرانی در درجه اول اهمیت قرار دارد. تا رفع این عوامل سازمان نمی‌تواند به فکر جهش استراتژیک باشد.

شرکتی را در نظر بگیرید که در حال حاضر با بدهی فراوانی مواجه است. رفع این بدهی در شرایط حاضر، یک گلوگاه محسوب می‌شود که قبل از هرگونه برنامه استراتژیک بلندمدت نیازمند چاره‌اندیشی است.

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت موقت

بر اساس تحقیقات اولیه آقای روخارت شناسایی عوامل بحرانی موفقیت موقت، در مدل پیشنهادی متکی بر **مصاحبه‌های هدفمند** است.

- 1) وظیفه واحد شما در سازمان چیست؟
- 2) در حال حاضر، عوامل بحرانی موفقیت شما چیست؟
- 3) ناتوانی در انجام چه کارهایی، بیشترین آسیب را به شما وارد خواهد کرد؟
- 4) اگر چه کارهایی اشتباه انجام شوند بسیار عصبانی می‌شوید؟
- 5) فرض کنید در جای دورافتاده‌ای هستید و به کانال ارتباطی دسترسی ندارید. زمانی که به سازمان باز می‌گردید، اولین سؤالی که مطرح می‌کنید، چیست؟
- 6) سه مانع اصلی انجام کار شما چیست؟

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت موقت

پس از مصاحبه‌ها نوبت به تحلیل داده‌ها می‌رسد

ابتدا نت‌های مصاحبه را پیاده کرده

از هر نت، مجموعه‌ای بیانیه فعالیت استخراج می‌نماید

فعالیت‌ها، مواردی هستند که مدیران معتقدند در راستای تحقق اهدافشان، گریبانگیر آنها شده و تبدیل به یک گلوگاه شده است.

تشخیص بیانیه فعالیت از مصاحبه، کار سختی بوده، نیازمند تفسیر است.

• یادداشت مصاحبه - آقای باقری

• سوال 1: شکست در انجام چه کارهایی، بیشترین صدمه را به شما وارد می‌کند؟

• پاسخ 1: خوب، ما باید مراقب باشیم بودجه‌های عمومی رو غیراصولی خرج نکنیم. مالیات‌دهندگان خوششون نمیاد که پولشون هدر بره. به همین دلیل که ما باید حواسمون به بودجه باشه و عاقلانه اون رو مدیریت کنیم. ضمناً ما یک مدیر مالی خوب هم داریم که می‌تونیم با وجود اون، مطمئن باشیم که به تعهدات مالی‌مون عمل می‌کنیم. تصورات عموم مردم نیز نسبت به موسسه ما

خیلی مهمه. اگر ما از دیدگاه مردم...

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت موقت

یادداشت مصاحبه - آقای

سوال 1: شکست در انجام چه کارهایی، بیشترین صدمه را به شما وارد می‌کند؟
پاسخ 1: خوب، ما باید مراقب باشیم بودجه‌های عمومی رو غیراصولی خرج نکنیم.
مالیات‌دهندگان خوششون نمیاد که پولشون هدر بره. به همین دلیل که ما باید
حواسمون به بودجه باشه و عاقلانه اون رو مدیریت کنیم. ضمناً ما یک مدیر مالی خوب
هم داریم که می‌تونیم با وجود اون، مطمئن باشیم که به تعهدات مالی مون عمل
می‌کنیم. تصورات عموم مردم نیز نسبت به موسسه ما خیلی مهمه. اگر ما از دیدگاه
مردم...

استفاده صحیح از بودجه عمومی

مدیریت درست بودجه

حفظ مدیران مالی شایسته

حفظ استنباط مثبت عمومی

شناسایی عوامل بحرانی موفقیت موقت

پس از اینکه بیانیه‌های فعالیت تمامی مصاحبه‌ها مستند شد، آن دسته که با یکدیگر مشابهت دارند در یک گروه قرار داده می‌شوند. مثلاً:

• تعهد، باور، حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد از واحدهای سازمانی

- ارج نهادن سازمان و مدیر ارشد به کارکنان (مصاحبه شماره 1)
- اعتقاد و تعهد مدیریت به واحد مالی سازمان (مصاحبه 2)
- برقراری ارتباطات دوسویه مستمر با مدیریت ارشد (مصاحبه 3)
- درک مشکلات اجرایی شرکت‌های تابعه توسط مدیر ارشد (مصاحبه 4)

عوامل موفقیت آینده (شایستگی محوری)

فاکتورهای بحرانی وضع موجود (موقتی)، صرفاً آن دسته از عوامل موفقیت هستند که در حال حاضر دستیابی به آنها اهمیت ویژه‌ای دارد.

اگرچه دستیابی به آنها، بخشی از برنامه‌های سازمان در کوتاه‌مدت را به خود تخصیص می‌دهد.

لیکن، باید توجه داشت با توجه به چشم‌انداز و مأموریت شرکت، عواملی هم وجود دارند که در آینده برای تحقق مأموریت و حرکت در راستای چشم‌انداز، برای شرکت مهم خواهند بود، و بخش اعظمی از استراتژی‌ها و برنامه‌های میان و بلندمدت برای دستیابی به عوامل موفقیت آینده است.

فاکتورهای موفقیت صنعت، رقابت، محیط، لایه مدیریت، جزء آن دسته عوامل موفقیت هستند

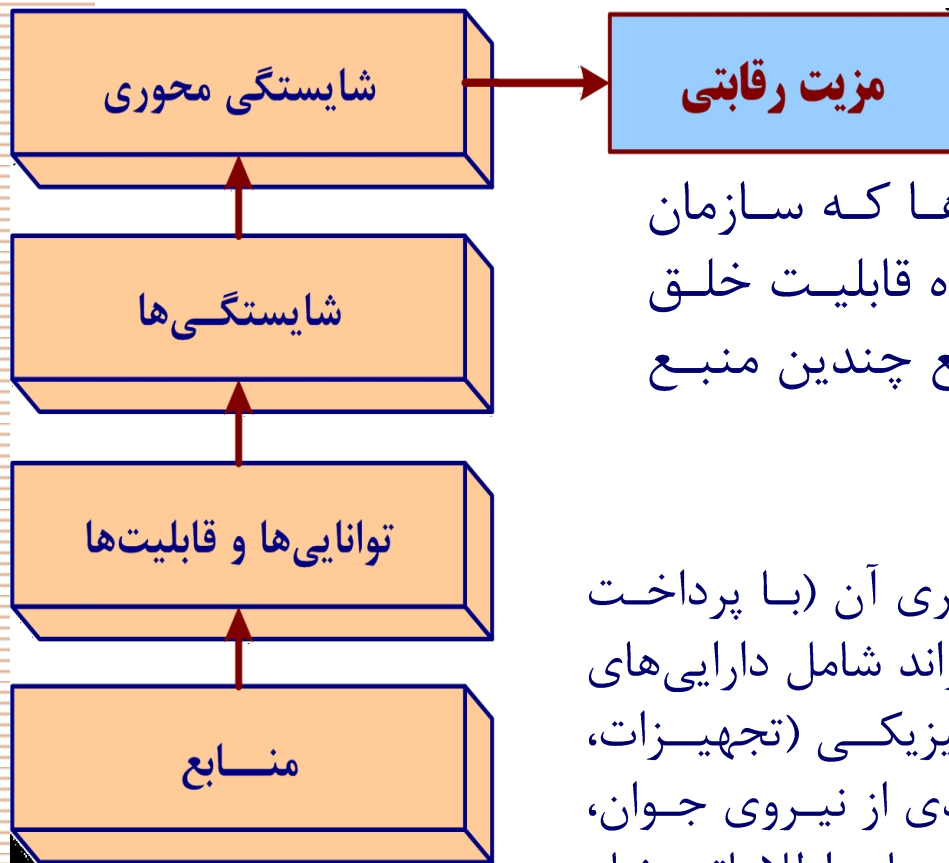
ویژگی‌های رویکرد شایستگی محوری

براساس نظر پورتر، سازمان‌ها می‌کوشند با استراتژی‌های تمرکز، تمایز و رهبری هزینه خود را با محیط تطابق داده و بقای خود را حفظ کنند اما در رویکرد شایستگی، سازمان‌ها می‌کوشند با بکارگیری ساختارهای مناسب و منابع خود، به کنترل بازار بپردازند.

بنابراین، رویکرد پورتر برون‌گرا و مبتنی بر محیط است، حال آن‌که رویکرد شایستگی محوری به عنوان رویکردی درون‌گرا شناخته می‌شود.

مفاهیم تعریف شایستگی‌های محوری سازمان

شایستگی‌ها: آن دسته از توانایی‌های سازمان که بصورت بالفعل قابلیت خلق ارزش برای مشتری داشته باشد.

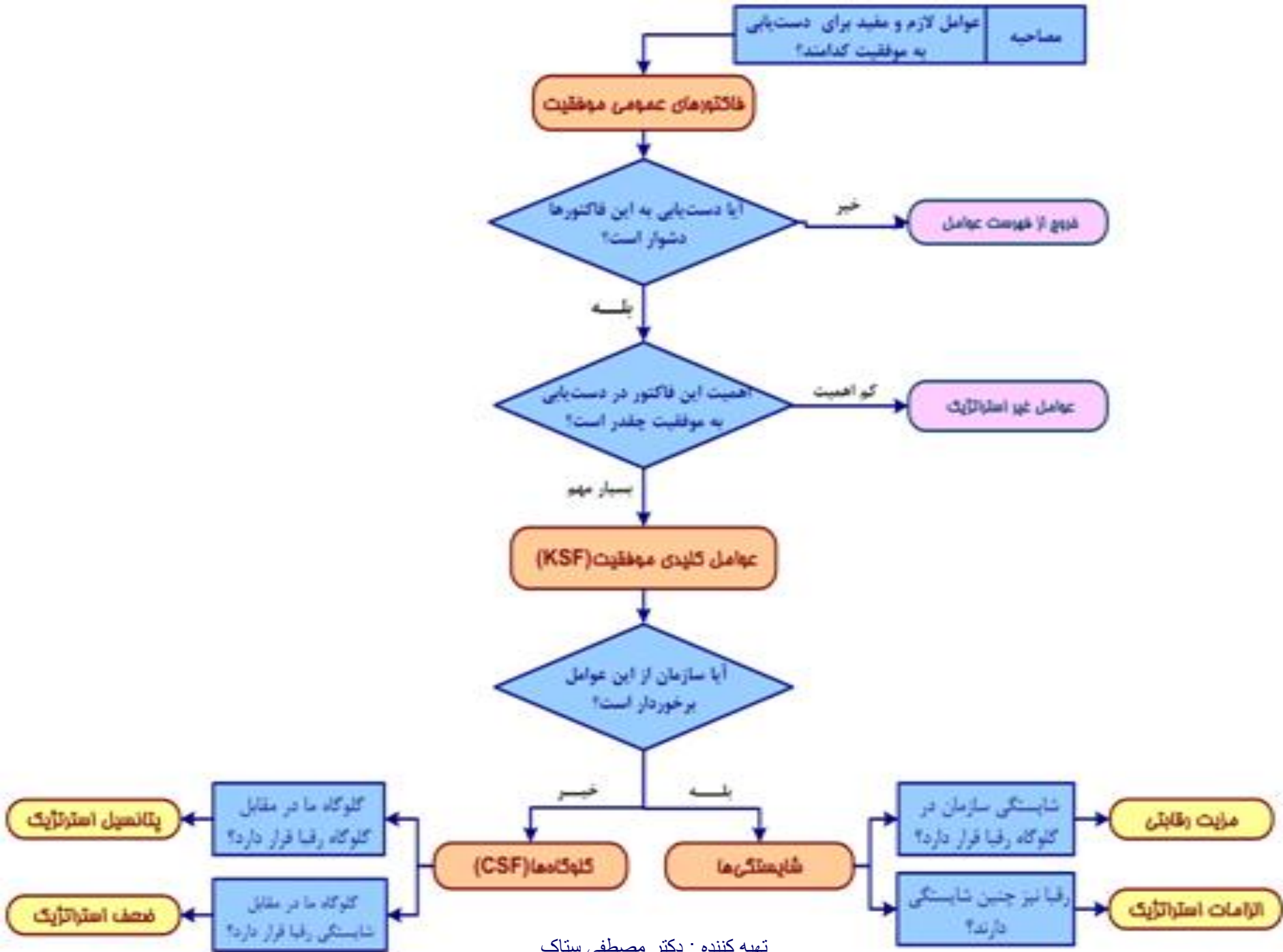


توانایی‌ها و قابلیت‌ها: آن دسته از فعالیت‌ها که سازمان بسیار خوب انجام می‌دهد و بصورت بالقوه قابلیت خلق ارزش برای مشتری دارد و معمولاً از تجمیع چندین منبع در سازمان حاصل می‌شود.

منابع: دارایی‌های سازمان که قابلیت در اختیارگیری آن (با پرداخت هزینه) توسط همگان ممکن باشد. دارایی‌ها می‌تواند شامل دارایی‌های ملموس و غیرملموس مانند دارایی‌های فیزیکی (تجهیزات، ماشین‌آلات و ...)، دارایی‌های انسانی (بهره‌مندی از نیروی جوان، متخصص، امکانات آموزش و ...) و سازمانی (دارایی‌های اطلاعاتی، نام و نشان تجاری، فرهنگ سازمانی و ...) باشند.

روش شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها

- (1) استخراج عوامل عمومی موفقیت
- (2) استخراج عوامل کلیدی موفقیت (KSF)
- (3) استخراج گلوگاه‌ها یا فاکتورهای بحرانی موفقیت
- (4) استخراج شایستگی‌های سازمان
- (5) بررسی رقابتی گلوگاه‌ها یا عوامل بحرانی موفقیت
- (6) بررسی رقابتی شایستگی‌ها



تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

نمونه پرسشنامه شناسایی عوامل بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها

- عامل ذکر شده تا چه اندازه در موفقیت شرکت در راستای مأموریتش "اهمیت" دارد؟ در پاسخ، در ستون اهمیت از 1 (کم اهمیت‌ترین) تا 5 (پر اهمیت‌ترین) امتیاز دهید.
- میزان "برخورداری" شرکت از عامل موفقیت ذکر شده به چه میزان است؟ در پاسخ در ستون برخورداری از 1 (کمترین برخورداری) تا 5 (بیشترین برخورداری) امتیاز دهید.

نمونه پرسشنامه شناسایی عوامل بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها

ردیف	عوامل موفقیت	وضعیت	
		اهمیت	برخورنداری
1	دسترسی آسان و به موقع به مواد اولیه با کیفیت		
2	توانایی تولید محصولات/ ارائه خدمات با هزینه پایین		
3	توانایی تولید سفارشی محصولات/ طراحی سفارشی خدمات براساس سفارش مشتریان		
4	توانایی توسعه محصولات/ خدمات جدید		
5	توانایی تحویل به موقع محصولات طبق سفارش مشتری		
6	توانایی ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان		
7	دستیابی به بازارهای منطقه‌ای و جهانی		
8	پره‌مندی از فناوری روز و مناسب		
9	پره‌مندی از دانش فنی به روز و متناسب		
10	آماده یکار بودن تجهیزات و ماشین‌آلات		