

CURTEA 4. DESCOMPUNEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE

Mai devreme am analizat procesul și principiile de luare a deciziilor, modelele de alegere a deciziilor și stabilirea priorităților pentru dezvoltarea unei organizații.

Să vorbim despre ce obiective există. Obiectivele organizaționale sunt acele obiective care sunt considerate cele mai importante pentru starea actuală și viitoare a organizației. Obiectivele sunt împărțite în strategice și operaționale.

Obiectivele strategice traduc misiunea și viziunea într-un plan strategic, care este apoi folosit pentru a ghida operațiunile. Acestea stabilesc repere pentru succes și sunt concepute pentru a fi măsurabile, specifice și realiste. La formarea obiectivelor strategice, este necesar să se prezică starea organizației, adică rezultatele pe care organizația se străduiește să le atingă în 3-5 ani.

Pentru a implementa mai eficient misiunea organizației, se propune stabilirea a două tipuri de obiective:

1. Obiective pentru activitățile organizației – ceea ce organizația intenționează să realizeze în direcția implementării misiunii în perioada de planificare.

2. Obiectivele de dezvoltare a organizației sunt obiective de dezvoltare a interacțiunii organizației cu mediul său semnificativ și obiective de creștere a potențialului intern al organizației.

Obiectivele operaționale sunt o componentă separată a unui obiectiv strategic, descompuse în părți, adică sunt dezvoltate și implementate pentru a atinge obiectivele strategice. Obiectivele operaționale sunt repere zilnice, săptămânale sau lunare pentru implementarea obiectivelor strategice. Obiectivele operaționale, ca și obiectivele tactice, sunt enunțate în raport cu obiectivele strategice și servesc ca instrument de management pentru defalcarea obiectivului strategic mai larg în obiective acționabile. Obiectivele operaționale sunt legate de activitatea unui anumit departament al organizației, adică sunt necesare pentru a se asigura că toate procesele funcționează corect astăzi. La fel ca și obiectivele strategice, și obiectivele operaționale ar trebui să fie măsurabile și specifice, deși concentrarea lor este mai restrânsă.

Obiectivele strategice și operaționale sunt destul de diferite, dar sunt și strâns legate. Obiectivele strategice devin utile numai atunci când sunt transpuse în obiective operaționale,

iar obiectivele operaționale sunt eficiente doar atunci când sunt concepute pentru a îndeplini un obiectiv strategic.

În mod ideal, obiectivele strategice ar trebui să îndeplinească următoarele cerințe: o indicare clară a direcției activității, realitate, concentrarea pe rezultat. Pentru ca obiectivele să conducă la decizii și apoi la acțiuni eficiente, ele trebuie să satisfacă, de asemenea, cerințe etice, tehnice și să fie eficiente.

Cerințe etice: scopul trebuie să fie pozitiv, prietenos cu mediul și în limitele capacităților organizației și ale liderului acesteia.

Cerințe tehnice: scopul trebuie să fie specific, să aibă caracteristici temporare și să fie de natură sistemică.

Eficacitatea obiectivelor este determinată prin luarea în considerare a compoziției scopurilor grupurilor de influență, adică modul în care atingerea scopului va influența schimbările pozitive în societate.

Cerințele pentru obiective arată că alcătuirea caracteristicilor calitative și cantitative trebuie să fie necesară și suficientă pentru a acoperi toate rezultatele cheie pe care organizația dorește să le atingă.

Pentru a formula obiectivele strategice ale organizațiilor, v-ați decis deja asupra viziunii și misiunii ca parte a evaluării instituționale și le-ați ajustat prin îndeplinirea sarcinilor practice și ați formulat un obiectiv strategic. Când există un scop stabilit, clar, clar cu criteriile sale, numai atunci se poate aplica descompunerea.

Descompunerea nu se referă doar la planificare, ci și la delegarea și distribuirea sarcinilor în timp. Metoda se bazează pe mișcarea de la general la particular, de la global la mai mic, adică este împărțirea întregului în părți.

Există două tipuri principale de descompunere:

- Orizontală: Descompunerea este împărțită în tipuri de lucrări, niveluri și componente. Rezultatul este atins când toți pașii sunt finalizați, așa că această opțiune de descompunere este rar utilizată.
- Verticală: aici detalierea problemei are loc „în profunzime”. Fiecare sarcină este lucrată separat și rezultatul este obținut în cele din urmă, în timp ce rezultatul fiecărui pas finalizat poate fi analizat și modificat dacă ceva nu merge brusc.

Structura oricărei descompunere trebuie să respecte anumite principii:

- Etapele finale ale atingerii obiectivului ar trebui simplificate cât mai mult posibil.
- Fiecare subsarcină trebuie să fie clar formulată și ușor de înțeles pentru executant.

- Descompunerea nu ar trebui să fie supraîncărcată cu un număr mare de sarcini mici, deoarece acest lucru îngreunează monitorizarea și managementul.
- Când creați un nou nivel de descompunere, trebuie să evaluați nevoia următorului și calificările interpretului, deoarece unul mai experimentat poate face față unei versiuni simplificate a descompunerii; un interpret mai puțin calificat ar trebui să aibă, de preferință, o schemă extinsă.
- Toate sarcinile trebuie să fie subordonate nivelului superior.
- Fiecare pas este o parte a rezultatului, iar suma tuturor pașilor care duc la rezultat trebuie să fie de 100%.

Obiectivele strategice formate în procesul de construire a unei hărți strategice sunt strâns interconectate și se influențează reciproc. Implementarea cu succes a unei anumite strategii este influențată de interacțiunea mai multor factori, iar relațiile cauza–efect stabilite caracterizează prezența dependențelor țintă individuale. Construirea unei hărți strategice a obiectivelor este un proces creativ și în prezent nu există un singur algoritm pentru dezvoltarea acesteia. O hartă strategică a obiectivelor organizațiilor poate fi prezentată sub forma unei compoziții structurale care include niveluri strategice, la fiecare dintre acestea se formează obiective strategice pentru o anumită perioadă de timp în care sunt planificate a fi atinse.

Și pentru o mai bună vizualizare a descompunerii obiectivelor, este mai bine să întocmești o diagramă decât mai multe pagini. Schemele secvențiale se numesc hărți mentale sau hărți inteligente. Hărțile mentale vă ajută să structurați vizual, să vă amintiți și să explicați lucruri complexe. Hărțile mentale plasează obiectivul strategic în centru. Sub-obiectivele sau sarcinile cheie se ramifică din el, care pot fi împărțite în sub-articole până când ați structurat toate informațiile. Hărțile vă ajută să planificați și să luați decizii. Singura problemă este că este dificil să atașați termene limită hărților mentale.

Mai întâi, definiți problema și găsiți cauzele acesteia. Notați problema în centrul hărții mentale, cu posibile soluții în jurul marginilor. Când toate deciziile sunt în fața ochilor tăi, alege cea mai bună dintre alternative. De exemplu, decideți cui să propuneți ideea unui proiect social: donatori, sponsori, investitori, afaceri. Hărțile mentale vă vor ajuta să alegeți cea mai bună opțiune. În acest fel, puteți învăța să veniți cu soluții inovatoare și să dezvoltați un set de abilități de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor.

Pe parcursul instruirii, sunt oferite diverse instrumente de planificare care vă învață deplasarea progresivă, planificată de la punctul A (starea actuală a organizației) la punctul B (scopul strategic principal). Pentru a face acest lucru, dezvoltați activități, adoptați un plan pe termen lung, îl împărțiți în perioade mari de timp, apoi într-un buget anual, un buget lunar etc. Adică, construiți o rută strictă de la punctul A la punctul B, care este susținută de același plan strict de resurse (atât financiar, cât și uman).

Astăzi, într-o lume în schimbare rapidă, există multe riscuri care pot fi realizate cu un grad ridicat de probabilitate. Puteți ajunge de la punctul A la punctul B în moduri diferite. Și după ce am ales unul, aceasta este strategia noastră.

Dr. Nadya Zheksembaeva, fondator al Academiei de Reinventare, om de știință, manager, consultant de afaceri, a propus un instrument de planificare flexibil – **Modelul Strategic STELLAR**.

Într-o eră a incertitudinii, este dificil să determinați coordonatele punctului B (starea precisă): în timp ce vă îndreptați spre el, totul se poate schimba. Prin urmare, în primul rând, în loc de un punct, setăm un interval flexibil „de la și până”. De exemplu, dorim să creștem suma finanțării cu 20–25%. Academia Rebuild a realizat un studiu care a arătat că, odată ce stabilim un interval în loc de un obiectiv rigid, șansele de a obține succes cresc semnificativ. În acest caz, o mare cantitate de energie care este folosită pentru atingerea unui obiectiv foarte specific va fi cheltuită pentru acțiuni mai productive. În plus, într-o eră a incertitudinii, situația se schimbă atât de repede încât pe drumul către un obiectiv dat este necesară rearanjarea acțiunilor și activităților. În același timp, managerii de mijloc trebuie să coordoneze fiecare decizie cu managementul superior. Și asta înseamnă să apelezi la control manual. Când setăm un interval, nu este nevoie de un micromanagement constant.

Al doilea principiu de bază este să stabiliți limite pe care nu ar trebui să le încălcați în deplasarea către un interval dat. De exemplu, determinați limita superioară a bugetului care nu trebuie depășită.

Al treilea. Oferiți echipei mai multă libertate de a opera în limitele desemnate.

Al patrulea. Înaintați în sprinturi scurte. Stabiliți un termen limită pentru fiecare sprint (două săptămâni, două luni), nu planifica sarcini pentru un an, apoi uită-te la rezultat. Dacă vedem că ceva nu a funcționat, „omorâm” astfel de evenimente și adăugăm altele noi. Mișcarea în sprinturi scurte ne permite să planificăm în mod flexibil, dar în același timp să rămânem destul de liberi: la urma urmei, ne mișcăm într-o perioadă scurtă de timp.

Modelul strategic STELLAR este un cadru și întregul model este construit pentru a implementa strategia. Adică înțelegi ce vei face, dar nu poți controla cu adevărat modul în care această cale va avea loc în viață. Dar în general scopul este înțeles.

Așadar, astăzi ne-am uitat la obiectivele strategice și operaționale, semnificațiile și cerințele pentru acestea. Ne-am familiarizat cu descompunerea obiectivelor și proiectarea hărților mintale. Ne-am familiarizat cu un nou instrument pentru stabilirea și atingerea obiectivelor – STELLAR.

Pentru sarcina practică, descompuneți obiectivele și completați modelul strategic STELLAR.

