

ԴԱՍԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ 2. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ՓՈԼԵՐ

Այսօր մենք կխոսենք ռազմավարական պլանավորման փուլերի և մակարդակների մասին, որոնք անհրաժեշտ է կազմակերպել և անցնել կազմակերպության ռազմավարական պլան ստեղծելու համար:

Ռազմավարական պլանավորումը բավականին ճշգրիտ տեխնոլոգիա է: Առաջին տեղը, որտեղ այս տեխնոլոգիան սկսվում է ՀԿ-ի գաղափարախոսության սահմանումից կամ վերանայումից է՝ տեսլականը, առաքելությունը և զարգացման նպատակները, որոնք կարևոր բաղադրիչներ են ռազմավարական ծրագրի իրականացման համար: Ինչ է սա նշանակում? Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի որոշակի գաղափարախոսություն, ինչու է այն գոյություն ունի և որոշակի նպատակ, ինչ է անում ՀԿ-ն, ինչ է հետևողականորեն ներդրում կազմակերպության կառավարման համակարգում:

Տեսլականի և առաքելության ձևակերպումն այն գործընթացն է, որից իրականում սկսվում է ռազմավարական պլանավորումը: Տեսլականը նման է քո ընտրած ճանապարհին, այսինքն՝ ուր ես գնում, ինչպես ես գնում, ինչն է քեզ տարբերում մյուսներից: Տեսլականը կազմակերպության իդեալական ներկայացում է, ցանկալի պատկեր: Այն դրդում է աշխատակիցների թիմին հասնել այս ցանկալի իրավիճակին: Եթե առաքելությունը ձեւակերպված է ընդհանուր գծերով, ապա տեսլականը պետք է լինի չափազանց կոնկրետ: Օրինակ՝ «արդյունաբերության առաջին ընկերությունը լինելը» տեսլական է, բայց ոչ առաքելություն:

Առաքելության և տեսլականի միջև հիմնարար տարբերությունն այն է, որ առաքելությունը բացահայտում է գործողությունների ընթացքը, ցույց է տալիս, թե ինչպես են ձեռք բերվում որոշակի նպատակներ կամ տեսլականներ: Տեսլականն իր հերթին ապագայի պատկերն է. որքան իդեալական է թվում իրերի վիճակը, որին ձգտում է կազմակերպությունը:

Հաջորդ քայլը տվյալների հավաքագրումն ու վերլուծությունն է՝ բացահայտելու, թե ինչն է սխալ կազմակերպության հետ, որն է սպառնալիքը և ինչն է պետք շտկել: Օրինակ՝ համաճարակը սրեց միջոցառումների անցանց անցկացման վտանգը, և մենք վերակառուցվեցինք և սկսեցինք առցանց դասընթացներ անցկացնել: Կամ նրանք որոշեցին ընդլայնել ծրագրի իրականացումը Հանրապետությունում, սկսեցին մտածել մասնաճյուղ բացելու կամ այլ ՀԿ-ների և պոտենցիալ գործընկերների հետ կապ ստեղծելու մասին: Հաջորդ կետը, որը մենք պետք է պարզենք երկրորդ քայլում, այն է, թե ինչու է այս իրավիճակը և ինչու է այն բավականին հաճախ հնչում: Ինչո՞ւ մենք այլ քաղաքում մասնաճյուղ չունեինք: Պարզապես ոչ ոք չգնաց մասնաճյուղ չստեղծեց, քանի որ ամբողջ գործունեությունն ուղղված էր տարածաշրջանին: Բացի այդ, երկրորդ

քայլում պետք է գտնել ջանքերի կիրառման կետը: Հետևաբար, երկրորդ քայլը շատ կարևոր է, քանի որ այն ստիպում է մեզ՝ որպես նպատակներ սահմանողների, դուրս գալ մեր հարմարավետության գոտուց և ստիպում է մեզ նայել մի բանի, որը մենք բացարձակապես չենք ուզում նայել: Արդյունքում, սա շատ պարզ, պարզ և հակիրճ նպատակի համառոտ շարադրանք է, և այն մասին, թե ինչ պետք է փոխենք:

Երրորդ քայլը պատկերացում կազմելն է, թե ինչպես ենք մենք վարվելու այս խնդրի հետ: Կան խնդիրներ, որոնց համար առանձնապես փայլուն գաղափարներ չկան (անցում առցանց թրեյնինգի): Ռազմավարական պլանավորման համար շատ կարևոր հմտություններից մեկն այն է, որ ռազմավարության վրա աշխատելու պահին անհրաժեշտ է անջատվել ընթացիկ գործունեությունից և նույնիսկ խորհուրդ է տրվում ներգրավել այլ փորձագետների, քանի որ նրանք ներգրավված չեն, խորասուզված չեն: ձեր օպերացիոն համակարգում, և դրանցով դուք կարող եք կատարել քայլ թիվ երկու և երրորդ քայլ:

Հաջորդ քայլը թիվ չորսը ռազմավարական պլան գրելն է: Դուք արդեն կարող եք ներգրավել ծրագրի ղեկավարներին, երբ անհրաժեշտ է կազմել ռազմավարական պլան: «Ի՞նչ գաղափարներ ունեք: Եկեք քննարկենք դա»: Իմ գաղափարն է մասնաձյուղ բացել մեկ այլ քաղաքում: Չորրորդ քայլում ծրագրի ղեկավարները սկսում են ձեզ հարցեր տալ՝ ինչպե՞ս կլինի: Դուք խրախուսում եք նրանց մտածել և գտնել այս հարցերի պատասխանները («ինչպե՞ս, ո՞ր տեղից, ինչպե՞ս սկսել»), որոնք ծագում են ձեր պլանի իրականացման հետ կապված, և նրանք պատասխանում են այս հարցերին, դուք նրանց ներգրավում եք ռազմավարական պլանավորման մեջ գիտակցված ընդգրկման մեջ: և նրանք վստահ են, որ սա իրենց ծրագիրն է, և սրանք իրենց թվերն են: Սա նշանակում է, որ ձեզ համար շատ ավելի հեշտ է իրականացնել այս պլանը: Ցանկացած պլան պետք է ներառի, թե որտեղից կարելի է գումար ստանալ ծրագրերն ու գործողությունները ֆինանսավորելու համար: Այսինքն՝ այս քայլին պետք է լինի ընդհանուր նկարագրություն, թե ինչ ենք անելու:

Հինգերորդ քայլում՝ պլանի իրականացման ծրագիր գրելով, դուք գրում եք առաջադրանքների կոնկրետ հստակ ցուցակ, որոնք անհրաժեշտ են ծրագրի պլանը կամ նախագծերը ավարտելու համար: Այսինքն՝ ռազմավարական պլանավորման 5-րդ քայլը. գրեք առաջադրանքների ցուցակները՝ ըստ ամսաթվերի, ըստ կատարողների:

Վեցերորդ փուլ - Առաջադրանքների կատարման մոնիտորինգ: Դուք՝ որպես ՀԿ-ի ղեկավար, սկսում եք վերահսկել պլանի կատարման ընթացքը և ամեն շաբաթ խորհրդակցություն անցկացնել: Այս հանդիպմանը բոլորը բերում են իրենց գործառնական ծրագրերն ու առաջադրանքները առաջիկա երկու շաբաթվա ընթացքում և զեկուցում արվածների, անելիքների մասին, ուշադիր լսում, պարզում, թե ինչ դժվարություններ կան: Եվ այստեղ կարող է բաց լինել, քանի որ ռազմավարական

Ծրագրերը միշտ հակասում են ընթացիկ առաջնահերթություններին, քանի որ ընթացիկ առաջնահերթությունները միշտ կապված են այն բանի հետ, թե ինչպես կարելի է ավելի շատ արդյունքներ ստանալ հենց այսօր, ինչպես պահպանել և շարունակել գործունեությունը այսօր՝ առանց որևէ բան փոխելու:

Տարբեր փուլերում ռազմավարական պլան մշակելիս խորհուրդ է տրվում իրականացնել խնդիրների պատճառահետևանքային վերլուծություն, որը թույլ է տալիս որոշել սկզբնական պատճառները պատճառների և հետևանքների շղթայում, որոնք հանգեցնում են որոշակի արդյունքի: Երկրորդ քայլում դուք կարող եք վերլուծել խնդիրը և, որոշելով դրա պատճառը, ավելացնել այն պլանին: Վեցերորդ քայլում դուք կարող եք օգտագործել այս մեթոդը պլանի կատարումը վերահսկելիս, եթե կա ուշացում կամ չկատարում: Պատճառահետևանքային վերլուծության էությունը հանգում է վերջնական վիճակից սկսելուն՝ խնդիրն և շարժվելով հակառակ ուղղությամբ, վերլուծելով պատճառներն ու հետևանքները, մինչև բացահայտվի հիմնական կամ նախնական պատճառը կամ դրանց համակցությունը: Այս մեթոդի հիմքում ընկած է այն համոզմունքը, որ բուն պատճառի վերացումը կհանգեցնի ամբողջ շղթայի վերացմանը և վերջնական վիճակի փոփոխմանը: 5 Whys գործիքն այստեղ շատ լավ է աշխատում:

Ես կցանկանայի ասել նաև երկրորդ պլանավորման քայլում իրավիճակային վերլուծության կիրառման մասին: Վերլուծության կիրառման նպատակն է որոշել կազմակերպության դիրքը ընդհանուր սոցիալական և քաղաքացիական տարածքում և նրանց արտաքին միջավայրում, դրա վրա ազդող հիմնական գործոնները, ինչպես նաև դրա ընդհանուր բնութագրերը: Վերլուծությունը թույլ է տալիս որոշել կազմակերպության քանակական և որակական ցուցանիշները (օրինակ՝ մրցակիցները և նրանց ազդեցությունը, պետական աջակցության միջոցառումները և պետական կարգավորումը): Վերլուծության հիմնական ոլորտներն են SWOT վերլուծությունը, Ռազմավարական դիրքի վերլուծությունը (ռազմավարական գոտիների սահմանում, կազմակերպության գործունեության սահմանում), Մրցակցության վերլուծություն (մենք ուսումնասիրում ենք ներկայիս պոտենցիալ մրցակիցներին), դիրքային վերլուծություն (գտնվելու վայրը, դիրքավորումը):

ՀԿ-ների գործունեության պլանավորման երեք հիմնական մակարդակ կա.

Առաջին մակարդակը գործառնական մակարդակն է, ամենապարզ մակարդակը: Գործառնական (կարճաժամկետ) պլանավորումը օրեցօր պլանավորում է կոնկրետ և չափելի նպատակներին հասնելու և ռազմավարական որոշումների իրականացման համար՝ ըստ ժամկետների: Սա այն դեպքում, երբ ձեր աշխատակիցը սկսում է աշխատանքային շաբաթը կամ աշխատանքային օրը, և նա ունի որոշակի պլան կամ առաջադրանքների ցանկ, որոնք պետք է կատարվեն: Ծրագիրը բավականին իրագործելի է և իրատեսական: Ծրագրի դեպքում նման աշխատողի արտադրողականությունն ու արդյունավետությունը շատ ավելի բարձր է:

Բնականաբար, այս պլանում կան առաջադրանքներ, որոնք օգուտներ են բերում հենց հիմա կամ այս շաբաթ, և կան խնդիրներ՝ կապված ավելի երկարաժամկետ փոփոխությունների հետ: Օրինակ՝ նախագիծ գրեք, բանակցություններ վարեք, ինչ-որ հանդիպում կազմակերպեք, միգուցե այն ամբողջությամբ չիրականացվի, բայց, այնուամենայնիվ, մարդն ունի ծրագիր, և նա իսկապես աշխատում է այդ ծրագիրը կյանքի կոչելու համար: Սա գործառնական ծրագիր է, քանի որ այն ներառում է կարճ ժամանակահատված:

Հաջորդ մակարդակը մարտավարական պլաններն են: Սա երկար ժամանակ ընդգրկող ծրագիր է: Եվ կազմակերպության յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է ունենա մեկը: Տակտիկական պլանների երկու հիմնական տեսակ կա. Առաջին պլանը մարտավարական է՝ արտադրական: Օրինակ՝ դուք ղեկավարում եք մի մեծ կազմակերպություն, որն իրականացնում է մի քանի նախագծեր: Դուք ունեք ղեկավարներ, ղեկավարներ և նախագծերի կատարողներ, որոնք աշխատում են ձեզ համար: Այս բոլոր մարդիկ քո հրամանի տակ են: Այս բոլոր աշխատակիցները «արտադրում են իրենց արտադրանքը», այսինքն՝ օգնում են ձեզ՝ որպես մենեջերի, կառուցել ՀԿ գործունեության արդյունավետ համակարգ: Սա պահանջում է, որ դուք ունենաք առնվազն մեկ տարվա ծրագիր: Մարտավարական պլանը կարող է լինել նաև երկարաժամկետ:

Թույլ տվեք ձեր ուշադրությունը հրավիրել այն փաստի վրա, որ ռազմավարական ծրագիրն է այն, ինչը մեզ արմատապես փոխում է: Օրինակ՝ նախագծեր եք իրականացրել մեկ ուղղությամբ: Ինչպես և իմ դեպքում, ես նախագծեր եմ ղեկավարել հատուկ երեխաների հետ աշխատելու համար: Եվ ես որոշեցի բնապահպանական նախագծեր մշակել: Կարծես թե երիտասարդների ու երեխաների հետ եմ նույն կերպ աշխատում, բայց ուղղությունները տարբեր են: Սա դուրս է մեր գործունեության սովորական մոդելից: Սա նշանակում է, որ ռազմավարական ծրագրերը պլաններ են, որոնք ստիպում են մեզ փոխել մեր մոդելը, այն էլ՝ որակապես: Պարտադիր չէ, որ ռազմավարական պլանը երկար լինի, պատահում է, որ ռազմավարական պլանը հնարավոր է իրականացնել վեց ամսվա ընթացքում, մինչդեռ մարտավարական պլանները կարող են ընդգրկել մի քանի տարի: Այսինքն՝ պլանի տեսողությունը ցուցիչ չէ, թե պլանը ռազմավարական է, թե մարտավարական:

Ռազմավարական ծրագրում միշտ ասվում է՝ եկեք մի քիչ ժամանակ և ջանք ներդնենք մեր ապագայի վրա, անենք մի անսովոր բան, որը մենք սովոր չենք անել: Ուստի ռազմավարական ծրագրերը միշտ հակասում են գործառնական գործունեությանը:

Եթե դուք ղեկավարում եք կազմակերպություն, ապա, չնայած ձեր ծանրաբեռնվածությանը, հաշվի առնելով ներկայիս իրավիճակը, որի վրա դժվար է կենտրոնանալ, դուք պետք է ժամանակ գտնեք կազմակերպության զարգացման ռազմավարություններով զբաղվելու համար: Եվ դա արեք ճիշտ, քանի որ ոչ ոք ձեռք

փոխարեն չի անի ռազմավարությունը, դուք պետք է ժամանակ հատկացնեք դրա համար:

Այսօր մենք դիտարկեցինք ռազմավարական պլանավորման հիմնական փուլերն ու մակարդակները և կազմակերպության գործունեությունը վերլուծելու գործիքները:

NV Որպես գործնական առաջադրանքի մաս, դուք պետք է հղում կատարեք ձեր կազմակերպության ինստիտուցիոնալ գնահատման արդյունքներին, որպեսզի դիտարկեք կազմակերպության զարգացման գործողությունների ծրագիրը՝ օգտագործելով առաջարկվող վերլուծության գործիքները: