

ԴԱՍԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ 4. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ՔՐԱԶՄՈՒՄ

Ավելի վաղ մենք դիտարկել ենք որոշումների կայացման գործընթացն ու սկզբունքները, որոշումների ընտրության մոդելները և կազմակերպության զարգացման առաջնահերթությունները որոշելը:

Եկեք խոսենք այն մասին, թե ինչ նպատակներ կան: Կազմակերպչական նպատակներն այն նպատակներն են, որոնք ամենակարևորն են համարվում կազմակերպության ներկա և ապագա վիճակի համար: Նպատակները բաժանվում են ռազմավարական և գործառնական:

Ռազմավարական նպատակները առաքելությունն ու տեսլականը վերածում են ռազմավարական պլանի, որն այնուհետև օգտագործվում է գործողությունները ղեկավարելու համար: Նրանք սահմանում են հաջողության չափանիշներ և նախատեսված են չափելի, կոնկրետ և իրատեսական լինելու համար: Ռազմավարական նպատակներ ձևավորելիս անհրաժեշտ է կանխատեսել կազմակերպության վիճակը, այսինքն՝ այն արդյունքները, որոնց կազմակերպությունը ձգտում է հասնել 3-5 տարվա ընթացքում: Կազմակերպության առաքելությունն ավելի արդյունավետ իրականացնելու համար առաջարկվում է սահմանել երկու տեսակի նպատակ.

1. Կազմակերպության գործունեության նպատակներ - ինչ է պլանավորում կազմակերպությունը հասնել պլանավորման ժամանակահատվածում առաքելության իրականացման ուղղությամբ:
2. Կազմակերպության զարգացման նպատակները կազմակերպության փոխազդեցության զարգացման նպատակներն են նրա նշանակալից միջավայրի հետ և նպատակներ՝ բարձրացնելու կազմակերպության ներքին ներուժը:

Գործառնական նպատակները ռազմավարական նպատակի առանձին բաղադրիչ են, բաժանված մասերի, այսինքն՝ մշակվում և իրականացվում են ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար: Գործառնական նպատակները ռազմավարական նպատակների իրականացման ամենօրյա, շաբաթական կամ ամսական չափորոշիչներ են: Գործառնական նպատակները, ինչպես մարտավարական նպատակները, նշվում են ռազմավարական նպատակների հետ կապված և ծառայում են որպես կառավարման գործիք՝ ավելի լայն ռազմավարական նպատակը

գործունակ նպատակների բաժանելու համար: Գործառնական նպատակները կապված են կազմակերպության կոնկրետ ստորաբաժանման աշխատանքի հետ, այսինքն՝ դրանք անհրաժեշտ են, որպեսզի այսօր բոլոր գործընթացները ճիշտ աշխատեն: Ինչպես ռազմավարական նպատակները, գործառնական նպատակները նույնպես պետք է չափելի և կոնկրետ լինեն, թեև դրանց ուշադրությունն ավելի նեղ է:

Ռազմավարական և գործառնական նպատակները բավականին տարբեր են, բայց նաև սերտորեն կապված են: Ռազմավարական նպատակներն օգտակար են դառնում միայն այն դեպքում, երբ դրանք վերածվում են գործառնական նպատակների, իսկ գործառնական նպատակներն արդյունավետ են միայն այն դեպքում, երբ դրանք նախատեսված են ռազմավարական նպատակի իրականացման համար:

Իդեալում, ռազմավարական նպատակները պետք է համապատասխանեն հետևյալ պահանջներին՝ գործունեության ուղղության հստակ նշում, իրականություն, կենտրոնացում արդյունքի վրա: Որպեսզի նպատակները հանգեցնեն արդյունավետ որոշումների, այնուհետև գործողությունների, դրանք պետք է բավարարեն նաև էթիկական, տեխնիկական պահանջներին և արդյունավետ լինեն:

Էթիկական պահանջներ. նպատակը պետք է լինի դրական, էկոլոգիապես մաքուր և կազմակերպության և նրա ղեկավարի հնարավորությունների շրջանակներում:

Տեխնիկական պահանջներ. նպատակը պետք է լինի կոնկրետ, ունենա ժամանակավոր բնութագրեր և լինի համակարգային:

Նպատակների արդյունավետությունը որոշվում է՝ հաշվի առնելով ազդեցության խմբերի նպատակների կազմը, այսինքն՝ ինչպես նպատակին հասնելը կազդի հասարակության դրական փոփոխությունների վրա:

Նպատակներին ներկայացվող պահանջները ցույց են տալիս, որ որակական և քանակական բնութագրերի կազմը պետք է լինի անհրաժեշտ և բավարար՝ ծածկելու այն հիմնական արդյունքները, որոնց կազմակերպությունը ցանկանում է հասնել:

Կազմակերպությունների ռազմավարական նպատակները ձևակերպելու համար դուք արդեն որոշել եք տեսլականն ու առաքելությունը որպես ինստիտուցիոնալ գնահատման մաս և ճշգրտել դրանք՝ կատարելով գործնական առաջադրանքներ և ձևակերպել ռազմավարական նպատակ: Երբ կա հաստատված նպատակ՝ հստակ, հստակ իր չափանիշներով, միայն այդ դեպքում կարող է կիրառվել տարրալուծում:

Քայքայումը ոչ միայն պլանավորում է, այլ նաև ժամանակի ընթացքում առաջադրանքների պատվիրակում և բաշխում: Մեթոդը հիմնված է ընդհանուրից դեպի մասնավոր, գլոբալից դեպի փոքր շարժման վրա, այսինքն՝ այն ամբողջի բաժանումն է մասերի:

Գոյություն ունեն տարրալուծման երկու հիմնական տեսակ.

- Հորիզոնական` տարրալուծումը բաժանված է աշխատանքի տեսակների, մակարդակների և բաղադրիչների: Արդյունքը ձեռք է բերվում, երբ բոլոր քայլերն ավարտված են, ուստի տարրալուծման այս տարբերակը հազվադեպ է օգտագործվում:
- Ուղղահայաց. այստեղ հարցի մանրամասնումը տեղի է ունենում «խորքային»: Յուրաքանչյուր առաջադրանքի վրա մշակվում է առանձին, և արդյունքում ստացվում է արդյունքը, մինչդեռ յուրաքանչյուր ավարտված քայլի արդյունքը կարող է վերլուծվել և փոփոխվել, եթե հանկարծ ինչ-որ բան սխալ լինի:

Ցանկացած տարրալուծման կառուցվածքը պետք է համապատասխանի որոշակի սկզբունքների.

- Նպատակին հասնելու վերջնական փուլերը պետք է հնարավորինս պարզեցվեն:
- Յուրաքանչյուր ենթաառաջադրանք պետք է լինի հստակ ձևակերպված և հասկանալի կատարողի համար:
- Քայքայումը չպետք է ծանրաբեռնվի մեծ թվով փոքր առաջադրանքներով, քանի որ սա ավելի է դժվարացնում մոնիտորինգն ու կառավարումը:
- Քայքայման նոր մակարդակ ստեղծելիս պետք է գնահատել հաջորդի անհրաժեշտությունը և կատարողի որակավորումը, քանի որ. ավելի փորձառու մարդը կարող է վարվել տարրալուծման պարզեցված տարբերակով, ավելի քիչ որակավորում ունեցող կատարողին նախընտրելի է տրամադրել ընդլայնված սխեմա:
- Բոլոր առաջադրանքները պետք է ստորադասվեն վերին մակարդակին:
- Յուրաքանչյուր քայլ արդյունքի մասնաբաժինն է, և արդյունքի տանող բոլոր քայլերի գումարը պետք է լինի 100%:

Ռազմավարական քարտեզի կառուցման գործընթացում ձևավորված ռազմավարական նպատակները սերտորեն փոխկապակցված են և ազդում են միմյանց վրա: Որոշակի ռազմավարության հաջող իրականացման վրա ազդում է բազմաթիվ գործոնների փոխազդեցությունը, և հաստատված պատճառահետևանքային հարաբերությունները բնութագրում են առանձին թիրախային կախվածությունների առկայությունը: Ռազմավարական նպատակների քարտեզի կառուցումը ստեղծագործական գործընթաց է, և ներկայումս դրա մշակման մեկ ալգորիթմ չկա: Կազմակերպությունների նպատակների ռազմավարական քարտեզը կարող է ներկայացվել կառուցվածքային կազմի տեսքով, որը ներառում է ռազմավարական մակարդակներ, որոնցից յուրաքանչյուրում ձևավորվում են ռազմավարական նպատակներ որոշակի ժամանակահատվածում, որի ընթացքում նախատեսվում է հասնել դրանց:

Իսկ նպատակների տարրալուծման ավելի լավ պատկերացման համար ավելի լավ է դիագրամ կազմել, քան մի քանի էջ: Հաջորդական սխեմաները կոչվում են մտքի քարտեզներ կամ հետախուզական քարտեզներ: Մտքի քարտեզները օգնում են ձեռք տեսողականորեն կառուցվածք, հիշել և բացատրել բարդ բաները: Մտքի քարտեզները կենտրոնում են դնում ռազմավարական նպատակը: Հիմնական ենթանպատակները կամ առաջադրանքները ճյուղավորվում են դրանից, որոնք կարելի է բաժանել ենթակետերի, քանի դեռ չեք կառուցվածքավորել ամբողջ տեղեկատվությունը: Քարտեզներն օգնում են ձեռք պլանավորել և որոշումներ կայացնել: Միակ խնդիրն այն է, որ դժվար է մտքի քարտեզներին վերջնաժամկետներ կցել:

Նախ, սահմանեք խնդիրը և գտեք դրա պատճառները: Խնդիրը գրեք մտքի քարտեզի կենտրոնում՝ եզրերի շուրջ հնարավոր լուծումներով: Երբ բոլոր որոշումները ձեր աչքի առաջ են, ընտրեք այլընտրանքներից լավագույնը: Օրինակ, որոշեք, թե ում առաջարկել սոցիալական նախագծի գաղափարը՝ դոնորներին, հովանավորներին, ներդրողներին, բիզնեսին: Մտավոր քարտեզները կօգնեն ձեզ ընտրել լավագույն տարբերակը: Այս կերպ դուք կարող եք սովորել հանդես գալ նորարարական լուծումներով և զարգացնել խնդիրների լուծման և որոշումներ կայացնելու հմտություններ:

Դասընթացի ընթացքում առաջարկվում են պլանավորման տարբեր գործիքներ, որոնք սովորեցնում են ձեզ առաջադեմ, պլանավորված շարժում A կետից (կազմակերպության ներկա վիճակ) դեպի B կետ (հիմնական ռազմավարական նպատակ): Դա անելու համար դուք մշակում եք գործողություններ, ընդունում երկարաժամկետ պլան, այն բաժանում եք մեծ ժամանակաշրջանների, այնուհետև տարեկան բյուջեի, ամսական բյուջեի և այլն: Այսինքն, դուք կառուցում եք խիստ երթուղի A կետից մինչև B կետ, որն ապահովվում է նույն խիստ ռեսուրսների պլանով (և ֆինանսական և մարդկային):

Այսօր, արագ փոփոխվող աշխարհում, կան բազմաթիվ ռիսկեր, որոնք հնարավոր է իրականացնել մեծ հավանականությամբ: Դուք կարող եք A կետից B կետ հասնել տարբեր ձևերով: Եվ ընտրելով մեկը՝ սա է մեր ռազմավարությունը:

Դոկտոր Նադյա Ժեկսենբաևան՝ Reinvention Academy-ի հիմնադիր, գիտնական, մենեջեր, բիզնես խորհրդատու, առաջարկեց պլանավորման ձկուն գործիք՝ STELLAR ռազմավարական մոդելը: Անորոշության դարաշրջանում դժվար է որոշել B կետի կորդինատները (կանխատեսված վիճակ). մինչ դուք շարժվում եք դեպի այն, ամեն ինչ կարող է փոխվել: Հետևաբար, նախ, կետի փոխարեն մենք սահմանում ենք ձկուն միջակայք «ից և դեպի»: Օրինակ՝ մենք ուզում ենք 20-25 տոկոսով ավելացնել ֆինանսավորման չափը: Վերակառուցման ակադեմիան հետազոտություն է անցկացրել, որը ցույց է տվել, որ երբ մենք կոշտ նպատակի փոխարեն միջակայք ենք սահմանում, հաջողության հասնելու հնարավորությունները զգալիորեն մեծանում են: Այս դեպքում մեծ քանակությամբ էներգիա, որը գնում է շատ կոնկրետ նպատակին

հասնելու համար, կծախսվի ավելի արդյունավետ գործողությունների վրա: Բացի այդ, անորոշության դարաշրջանում իրավիճակն այնքան արագ է փոխվում, որ տվյալ նպատակին հասնելու ճանապարհին անհրաժեշտ է վերադասավորել գործողություններն ու գործողությունները: Միևնույն ժամանակ, միջին մենեջերները պետք է յուրաքանչյուր որոշում համաձայնեցնեն բարձրագույն ղեկավարության հետ: Իսկ դա նշանակում է ձեռքով հսկողության դիմել: Երբ մենք միջակայք ենք սահմանում, մշտական միկրոկառավարման կարիք չկա:

Երկրորդ հիմնական սկզբունքը սահմաններ դնելն է, որոնք չպետք է խախտեք՝ շարժվելով դեպի տվյալ ինտերվալ: Օրինակ, որոշեք բյուջեի վերին սահմանը, որը չպետք է գերազանցի:

Երրորդ. Թիմին ավելի մեծ ազատություն տվեք գործելու սահմանված սահմաններում:

Չորրորդ. Առաջ շարժվեք կարճ սպրինտներով: Յուրաքանչյուր սպրինտի համար սահմանեք վերջնաժամկետ (երկու շաբաթ, երկու ամիս), մի ծրագրեք առաջադրանքներ մեկ տարվա համար, ապա նայեք արդյունքին: Եթե տեսնում ենք, որ ինչ-որ բան չի ստացվել, «սպանում ենք» նման իրադարձությունները և ավելացնում նորերը: Կարճ սպրինտներով շարժվելը մեզ թույլ է տալիս ձկուն պլանավորել, բայց միևնույն ժամանակ մնալ բավականին ազատ. չէ՞ որ մենք շարժվում ենք կարճ ժամանակահատվածում:

STELLAR ռազմավարական մոդելը շրջանակ է, և ամբողջ մոդելը կառուցված է ռազմավարությունն իրականացնելու համար: Այսինքն՝ դու հասկանում ես, թե ինչ ես անելու, բայց իրականում չես կարող վերահսկել, թե ինչպես կանցնի այս ճանապարհը կյանքում: Բայց ընդհանուր նպատակը հասկանալի է.

Այսպիսով, այսօր մենք նայեցինք ռազմավարական և գործառնական նպատակներին, դրանց իմաստներին և պահանջներին: Ծանոթացանք նպատակների տարրալուծմանն ու մտքի քարտեզների նախագծմանը: Մենք ծանոթացանք նպատակներ դնելու և հասնելու նոր գործիքի՝ STELLAR-ի հետ:

Գործնական առաջադրանքի համար տարրալուծեք նպատակները և լրացրեք STALLAR ռազմավարական մոդելը: