

#### **Ղասախոսություն 4. Կազմակերպության տեսլականի, առաքելության և նպատակների մշակում.**

Հիշենք, թե ինչ է ռազմավարական պլանավորումը. դա բավականին ճշգրիտ տեխնոլոգիա է և սկսվում է ՀԿ-ի գաղափարախոսության սահմանումից կամ վերանայումից՝ տեսլականը, առաքելությունը և զարգացման նպատակները, որոնք հիմք են հանդիսանում կազմակերպության ռազմավարական հիմքը կառուցելու համար: Հաջողակ կազմակերպությունները երաշխավորում են, որ իրենց նպատակներն ու խնդիրները միշտ համահունչ են իրենց տեսլականին, առաքելությանը և արժեքներին, և դա դիտարկում են որպես ռազմավարական պլանավորման և որոշումների կայացման հիմք: Հստակ և բովանդակալից առաքելության և տեսլականի հայտարարություններ մշակելով՝ դուք կարող եք բարձրաձայն հայտնել ձեր մտադրությունները և ոգեշնչել աշխատակիցներին և շահառուներին՝ հասկանալու կազմակերպության նպատակները և համապատասխանեցնել իրենց ակնկալիքներն ու նպատակները կազմակերպության ընդհանուր նպատակներին:

Տեսլականի և առաքելության ձևակերպումն այն գործընթացն է, որտեղ սկսվում է ռազմավարական պլանավորումը:

**Տեսլականը նման է ձեր ընտրած ճանապարհին. ուր եք գնում, ինչպես եք գնում, ինչն է ձեզ առանձնացնում մյուսներից և պատասխանում է «Ինչպիսի՞ն է հաջողությունը ձեր կազմակերպության համար» հարցին: Տեսլականը կազմակերպության ցանկալի կերպարի իդեալական ներկայացումն է: Այն դրդում է աշխատակիցների թիմին հասնել այս կերպարին:**

Ձեր Vision-ը ձևավորելիս կարևոր է հաշվի առնել բոլոր վերջին տեխնոլոգիաներն ու միտումները և փորձել դրանք կիրառել դրա ձևավորման մեջ:

Կազմակերպության նպատակային գործառույթը սկսվում է առաքելություն հաստատելուց, որն արտահայտում է իր գոյության փիլիսոփայությունն ու իմաստը: Առաքելությունը հարցի պատասխանն է՝ ինչպե՞ս եք պատրաստվում ծառայել մարդկանց և աշխարհին, ինչի՞ համար, ինչո՞ւ:

Առաքելության տարբեր սահմանումներ կան.

**Առաքելությունը կազմակերպության երկարաժամկետ տեսլականի, սկզբունքների և դեպի այս իդեալին շարժվելու ուղիների հստակ ձևակերպված, գործողության դրդող հայտարարություն է: Առաքելությունը հայտարարություն է, որը բացահայտում է**

## **Կազմակերպության գոյության իմաստը, որը բացահայտում է այս կազմակերպության և նմանատիպ կազմակերպությունների միջև եղած տարբերությունը:**

Առաքելությունն այն է, ինչի համար գոյություն ունի կազմակերպությունը, վերջնական արդյունքը, որին կազմակերպությունը ցանկանում է հասնել:

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:

Եթե առաքելությունը ձեւակերպված է ընդհանուր գծերով, ապա տեսլականը պետք է լինի չափազանց կոնկրետ: Առաքելությունն արտահայտում է ապագայի ձգտումները, ցույց է տալիս, թե ուր են ուղղվելու կազմակերպության ջանքերը և ինչ արժեքներ են լինելու առաջնահերթություն: Հետևաբար, առաքելությունը չպետք է կախված լինի կազմակերպության ներկա վիճակից, այն չպետք է արտացոլի կազմակերպության խնդիրները:

**Տեսլականի և առաքելության օրինակներ.**

Որպես կանոն, կազմակերպության առաքելությունն ու արժեքները մշտական են: Չնայած հարաբերական կայունությանը, շատ կազմակերպություններ սկսում են տարեկան ռազմավարության մշակման գործընթացը՝ վերանայելով և վերահաստատելով իրենց առաքելությունը, արժեքները և տեսլականը:

Ռազմավարական նպատակ է կազմակերպության առաքելության հստակեցումը դրանց իրականացման գործընթացը կառավարելու համար մատչելի ձևով:

Կազմակերպությունների ռազմավարական նպատակներն այն արդյունքներն են, որոնց կազմակերպությունը ձգտում է հասնել 3-5 տարվա ընթացքում:

### **Գոյություն ունեն երկու տեսակի նպատակներ.**

1. Կատարողական նպատակներ – այն, ինչ կազմակերպությունը նախատեսում է հասնել առաքելության իրականացման ուղղությամբ այն ժամանակահատվածում, որի շրջանակներում իրականացվում է պլանավորումը: Օրինակ՝ «Մինչև 2023 թվականը տարածաշրջանում բնապահպանական միջոցառումներին մասնակցող երիտասարդների ընդգրկվածությունը կավելանա մինչև 50 հազարի»:

2. Կազմակերպության զարգացման նպատակները կազմակերպության փոխգործակցության զարգացման նպատակներն են նրա նշանակալից միջավայրի հետ և կազմակերպության ներքին ներուժի բարձրացման նպատակները: Օրինակ՝

«Մինչև 2023 թվականը ամրապնդել կազմակերպության ինստիտուցիոնալ զարգացումը»:

Նպատակ դնելիս գլխավորն այն սահմանելն է, որ միշտ պարզ լինի՝ շարժվում ենք դրան, թե ոչ:

## **ԽԵՆԱՑԻ և ԱՃԻ Նպատակներ**

Կազմակերպչական նպատակները ձևավորվում և հաստատվում են կազմակերպության ընդհանուր առաքելության և նրա արժեքների հիման վրա: Ցանկացած մակարդակի նպատակները պետք է ունենան մի շարք հատկանիշներ: Կառավարման և պլանավորման մեջ, մասնավորապես, կա SMART նպատակների ձևակերպման գործիք: SMART տեխնոլոգիան իրագործելի նպատակներ դնելու ժամանակակից մոտեցում է: SMART նպատակների սահմանման համակարգը թույլ է տալիս նպատակների սահմանման փուլում ամփոփել ողջ հասանելի տեղեկատվությունը, սահմանել աշխատանքի ընդունելի ժամկետներ, որոշել ռեսուրսների բավարարությունը և գործընթացի բոլոր մասնակիցներին տրամադրել հստակ, ճշգրիտ, կոնկրետ առաջադրանքներ:

SMART-ը հապավում է, որը նշանակում է՝ Հատուկ, Չափելի, Հասանելի, Համապատասխան, Ժամկետային սահմանափակում: SMART հապավումի յուրաքանչյուր տառ նշանակում է սահմանված նպատակների արդյունավետության չափանիշ:

**Հատուկ:** Հատուկ: SMART նպատակը պետք է լինի կոնկրետ, ինչը մեծացնում է դրան հասնելու հավանականությունը: «Հատուկ» հասկացությունը նշանակում է, որ նպատակ դնելիս հստակ սահմանված է այն արդյունքը, որին ուզում ես հասնել: Հետևյալ հարցերին պատասխանելը կօգնի ձեզ ձևակերպել կոնկրետ նպատակ.

- Ի՞նչ արդյունքի եմ ուզում հասնել՝ ավարտելով նպատակը և ինչու:
- Ո՞վ է ներգրավված նպատակին հասնելու մեջ:
- Կա՞ն սահմանափակումներ կամ լրացուցիչ պայմաններ, որոնք անհրաժեշտ են նպատակին հասնելու համար:

Միշտ գործում է կանոնը՝ մեկ գուլ՝ մեկ արդյունք: Եթե նպատակ դնելիս պարզվում է, որ արդյունքում անհրաժեշտ է հասնել մի քանի արդյունքի, ապա նպատակը պետք է բաժանել մի քանի նպատակների:

**Չափելի:** Չափելի: SMART նպատակը պետք է չափելի լինի: Նպատակ դնելու փուլում անհրաժեշտ է սահմանել կոնկրետ չափանիշներ՝ նպատակին հասնելու գործընթացը չափելու համար: Հետևյալ հարցերին պատասխանելը կօգնի ձեզ չափելի նպատակ դնել.

- Ե՞րբ նպատակը ձեռք բերված կհամարվի:
- Ո՞ր ցուցանիշը ցույց կտա, որ նպատակն իրականացվել է:
- Ի՞նչ արժեք պետք է ունենա այս ցուցանիշը, որպեսզի նպատակը իրականացված համարվի:

**Հասանելի կամ հասանելի. ՍՄԱՐԹ նպատակները պետք է հասանելի լինեն, քանի որ առաջադրանքի իրատեսական կատարումն ազդում է կատարողի մոտիվացիայի վրա: Եթե նպատակը հասանելի չէ, ապա դրան հասնելու հավանականությունը կնվազի 0-ի: Նպատակի հասանելիությունը որոշվում է սեփական փորձի հիման վրա՝ հաշվի առնելով առկա բոլոր ռեսուրսները և սահմանափակումները:**

Սահմանափակումները կարող են լինել՝ ժամանակի ռեսուրսները, ներդրումները, աշխատանքային ռեսուրսները, կատարողի գիտելիքներն ու փորձը, տեղեկատվության և ռեսուրսների հասանելիությունը, որոշումներ կայացնելու ունակությունը և նպատակը կատարողի համար կառավարման լծակների առկայությունը:

**Համապատասխան: Նշանակալի. Նպատակի նշանակությունը որոշելու համար կարևոր է հասկանալ, թե կոնկրետ խնդրի լուծումն ինչ ներդրում կունենա ընկերության գլոբալ ռազմավարական նպատակներին հասնելու գործում: Իմաստալից նպատակ դնելու հարցում կօգնի հետևյալ հարցը. Ի՞նչ օգուտներ կբերի ընկերությանը այս խնդրի լուծումը: Եթե ընկերությունն ընդհանուր առմամբ օգուտներ չի ստանում նպատակն իրականացնելիս, ապա նման նպատակը համարվում է անօգուտ և նշանակում է ընկերության ռեսուրսների վատնում:**

Երբեմն Relevant-ը փոխարինվում է Realistic-ով (իրատեսական):

**Ժամկետ՝ սահմանափակ ժամանակով: ՍՄԱՐԹ նպատակը պետք է լինի ժամանակով սահմանափակ, ինչը նշանակում է, որ պետք է սահմանվի վերջնական ժամկետ, որի գերազանցումը ցույց է տալիս նպատակին հասնելու ձախողումը: Նպատակին հասնելու համար ժամկետների և սահմանների սահմանումը թույլ է տալիս կառավարման գործընթացը վերահսկելի դարձնել: Այս դեպքում ժամանակային շրջանակը պետք է որոշվի՝ հաշվի առնելով սահմանված ժամկետում նպատակին հասնելու հնարավորությունը:**

**Իսկ հիմա Model GROW երկրորդ գործիքի մասին:**

Սողել«GROW» — методика достижения цели. Модель состоит из 4 этапов:

1. G (goal) — Թիրախ
2. R (reality) — Իրականության պարզաբանում
3. O (opportunity) — Փնտրեք հնարավորություններ

4. W (what to do) – Գործողությունների պլանի կազմում

**G (goal)** — Նպատակը, նպատակների սահմանման բանաձևը իդեալական է SMART.

**R (reality)** — Իրականության պարզաբանում կամ կարելի է անվանել ներկա իրավիճակ Մենք ուսումնասիրում ենք ներկա իրավիճակը, այն, ինչ ունենք այս պահին: Մենք պատասխանում ենք հարցերին.

- Ի՞նչ է կատարվում այժմ նշված առաջադրանքի հետ կապված:
- Ինչպե՞ս, երբ և որքան հաճախ է դա տեղի ունենում: Եվ նաև ի՞նչ ազդեցություն ունի սա ձեր խնդրի լուծման վրա:
- Ի՞նչ այլ գործոններ կան, որոնք ազդում են խնդրի լուծման վրա:
- Ի՞նչ եք արդեն արել խնդիրը լուծելու համար: Ի՞նչ արդյունք ստացաք:
- Գնահատելով իրականությունը՝ ժամանակն է մտածել առկա հնարավորությունների մասին:

**O (opportunity)** - Հնարավորությունների որոնում: Անհրաժեշտ է իրականացնել բոլոր առկա ռեսուրսների աուդիտ և ընտրել գործողությունների ռազմավարություն: Մենք պատասխանում ենք հարցերին.

- Ի՞նչ կարող եք անել խնդիրը լուծելու համար:
- Ի՞նչ այլ տարբերակներ կան: Էլ ինչ?
- Ո՞վ կարող է օգնել ձեզ լուծել այս խնդիրը:

**W (ինչ անել)** - Գործողությունների պլանի կազմում: Մենք պատասխանում ենք հարցերին.

- Ո՞րն է առաջին և ամենահեշտ քայլը, որին պատրաստ եք:
- Իսկ կոնկրետ ե՞րբ եք դա անելու:
- Ի՞նչը կարող է խանգարել ձեզ: Ինչպե՞ս կարող եք դա կանխատեսել:
- Ո՞վ կարող էր աջակցել ձեզ և ինչպես: Ե՞րբ եք խնդրելու այս աջակցությունը:

Կազմակերպչական զարգացման նպատակների ընտրության ժամանակ ամենատարածված սխալը նրանց վերաբերվելն է որպես ակնհայտ և կանխորոշված բանի: Հետևաբար, կազմակերպությունների մեծ մասը չունի հստակ սահմանված և փաստաթղթավորված նպատակներ: Ինչպես կազմակերպության առաքելությունը մշակելիս, այնպես էլ այս պլանավորման փուլում նպատակահարմար է ներգրավել ոչ միայն ղեկավարներին, այլև հասարակ ՀԿ-ների աշխատակիցներին:

**Այսպիսով, ռազմավարական նպատակներ ձևակերպելու համար կարևոր պայման է, որ կազմակերպությունն ունենա տեսլական, այսինքն. գաղափարներ այն մասին, թե**

ինչ է կազմակերպությունը ներկայում, ինչ պետք է դառնա ապագայում և ինչին պետք է ձգտի:

Որպես պրակտիկա, ձեզանից կպահանջվի վերլուծություն կատարել առկա առաքելության, տեսլականի և հիմնական ռազմավարական նպատակների վերաբերյալ, որոնք ներկայացվել են ինստիտուցիոնալ գնահատման:

Անհրաժեշտության դեպքում փոփոխություններ կատարեք առաքելության, տեսլականի և հիմնական ռազմավարական նպատակների հայտարարություններում՝ օգտագործելով առաջարկվող գործիքները:

ՀԿ	ՏԵՍԱԼ	ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ
Կենտրոնական Ասիայի Եվրասիա հիմնադրամ	Գործեր հնարավորինս արդյունավետ՝ օգնելու ստեղծել մի հասարակություն, որտեղ մարդիկ պատասխանատվություն են կրում իրենց քաղաքացիական և տնտեսական բարգավաճման համար:	Կենտրոնական Ասիայի Եվրասիա հիմնադրամը մոբիլիզացնում է պետական և մասնավոր ռեսուրսները՝ օգնելու քաղաքացիներին գտնել և խթանել հանրային և տարածաշրջանային մակարդակներում հանրային խնդիրների արդյունավետ լուծումներ:
Նուրսուլթան Նազարբաևի հիմնադրամ	Երկրի ամենամեծ շահույթ չհետապնդող հիմնադրամը, որի գործունեությունը հիմնված է պրոֆեսիոնալ կառավարման սկզբունքների և բոլոր նախագծերի հետևողականության վրա:	Այսօր մենք իրականացնում ենք մեր նախագծերը՝ հպարտորեն իրագործելով Ղազախստանի առաջին նախագահի գաղափարները՝ ուղղված մարդկային կապիտալի մրցունակության բարձրացմանը և ղազախստանցիների նոր սերնդի ձևավորմանը:
«Սամրուկ-Կազինա տրաստ» սոցիալական ծրագրերի զարգացման հիմնադրամ	Մինչև 2028 թվականը Հիմնադրամը կլինի ներդրումային հոլդինգ ընկերություն, որն ապահովում է բարձր ֆինանսական արդյունք, ներդրումային եկամուտ և պորտֆել կզարգացնի առաջատար սուվերեն հարստային հիմնադրամների մակարդակով:	Ղազախստանի Հանրապետության ազգային բարեկեցության բարձրացում և ապագա սերունդների համար երկարաժամկետ կայունության ապահովում:  Կայքում:  Նպաստել բնակչության սոցիալ-տնտեսական կյանքի բարելավմանը և Ղազախստանի Հանրապետության բարգավաճմանը:

<p>«Այալա» բարեգործական հիմնադրամ</p>		<p>Ղազախստանում բարեգործության ավանդույթի և մշակույթի խթանում: Մենք ձգտում ենք բարեգործությունը դարձնել անհրաժեշտ նորմ Ղազախստանի մեծամասնության համար:</p>
<p>ALE «Ղազախստանի քաղաքացիական դաշինք»</p>		<p>Ղազախստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական հասարակության զարգացում</p>
<p>Բուլաշակ հիմնադրամ</p>		<p>Համատեղելով գործընկերների ջանքերն ու փորձը, համախմբելով և մեծացնելով Ղազախստանի երիտասարդության ակտիվությունը՝ ապահովելու երկրի կայուն զարգացումը և նպաստելու ուժեղ Ղազախստանի ստեղծմանը:</p>



**Նպատակը կազմակերպության առաքելության հստակեցումն է այն ձևով, որը հասանելի է դրանց իրականացման գործընթացը կառավարելու համար: Ռազմավարական պլանավորման նպատակի հիմնական բնութագրիչները հետևյալն են.**

- հստակ կողմնորոշում որոշակի ժամանակային ընդմիջումով;
- կոնկրետություն և չափելիություն;
- հետևողականություն և հետևողականություն այլ առաքելությունների և ռեսուրսների հետ.
- թիրախավորում և վերահսկելիություն:

Ինչպես գրել տեսիլք: Ի՞նչ է առաքելությունը: Տեսլականի և առաքելության օրինակներ. Հայտնի հասարակական կազմակերպությունների առաքելության և տեսլականի հայտարարությունների քննադատական վերլուծություն: Որո՞նք են կազմակերպությունների ռազմավարական նպատակները: Ինչպես ճիշտ դնել կազմակերպչական նպատակները: SMART, GROW գործիքներ:

***Արժեքներն այն են, ինչին հավատում է ընկերությունը և նրա փիլիսոփայությունը:***

Նրանք ուղղորդում են կազմակերպությանը և որոշում նրա վարքագիծը՝ օգնելով հասկանալ, թե ինչն է լավ և ինչը՝ վատ կազմակերպության համար: Ըստ էության, նրանք օգնում են որոշումների կայացմանը՝ նշելով, որ կա կազմակերպության հիմք:

Որպես կանոն, կազմակերպության առաքելությունն ու արժեքները մշտական են: Չնայած հարաբերական կայունությանը, շատ կազմակերպություններ սկսում են տարեկան ռազմավարության մշակման գործընթացը՝ վերանայելով և վերահաստատելով իրենց առաքելությունը, արժեքները և տեսլականը: Ըստ

ՀԿ ղեկավարներից մեկի խոսքերով՝ «Մենք պետք է անընդհատ հիշեցնենք մեզ, թե ինչու ենք ամեն ինչ անում»: Հետևաբար, կազմակերպությունը կարող է սկսել՝ քննարկելով իր արժեքները:

Ընկերության արժեքները (հաճախ կոչվում են հիմնական արժեքներ) սահմանում են վերաբերմունքը, վարքը և բնավորությունը: Նրանք ժամանակի ընթացքում չեն փոխվում:

Միայն այն կազմակերպությունները, որոնց արժեքները հստակորեն սահմանված են, կարող են ապավինել դրանց իրենց գործունեության մեջ և քաղաքականություն սահմանելիս: Արժե թվարկել այն արժեքները և սահմանել այն սկզբունքները, որոնց հավատարիմ է ձեր կազմակերպությունը, որպեսզի դրանք դառնան կազմակերպչական մշակույթի մի մասը և կազմակերպչական քաղաքականության հիմքը:

Հիշենք, թե որն է ռազմավարությունը:

Ռազմավարությունը երկարաժամկետ ժամանակահատվածում կազմակերպության զարգացման ուղղության որոշումն է, որը թույլ է տալիս նրան առավելության հասնել փոփոխվող միջավայրում ռեսուրսների և իրավասությունների յուրահատուկ համակցության միջոցով՝ շահագրգիռ կողմերի կարիքները բավարարելու համար:

<http://www.zubr-consulting.kz/node/413>

[https://re-shenie.ru/news/primery\\_missii\\_kompanii\\_i\\_orghanizatsii](https://re-shenie.ru/news/primery_missii_kompanii_i_orghanizatsii)

<https://нафо.рф/organizac-2/missija-organizacii-primer-missija-kompanii-primery-uspeshnyh-formulirovok-instrukcija-po-razrabotke.html#5>

<https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/printsiipy-upravleniia/missiia-videnie-i-tsennosti>