

مبانی و راهنمای برنامه ریزی استراتژیک (۱)

به نام خدا

((تصمیم گیری برای جایی که می خواهیم به آن برسیم برای ما نسبتاً ساده بوده است. دشواری کار وادار نمودن سازمان به عمل کردن بر اساس اولویت های جدید است.))

(فلوید و وول ریچ، ۱۹۹۲)

۳) اجرای برنامه استراتژیک

این مرحله از برنامه ریزی، انجام فعالیت های لازم برای نایل شدن به اهداف اصلی، استراتژی ها، و اهداف ویژه است که نیازمند برنامه ریزی فعالیت ها، دخالت کردن رهبری ارشد، تعهد به برنامه، تامین منابع (افراد، زمان و پول) و دخالت کردن کل سازمان می باشد.

برای اجرای موفقیت آمیز برنامه، لازم است سازمان دارای برنامه رسمی همراه با فعالیت هایی باشد که بر عهده تیم ها یا افراد مسوول گذاشته می شود. رهبران ارشد گاهی تیم هایی را که با امور اجرایی سر و کار دارند تیم های استراتژی و تیم های اهداف ویژه می نامند.

تعیین مسوولیت ها

رهبران ارشد، اعضای تیم رهبری ارشد، مسوول بودجه، هماهنگ کننده (TQ)، رهبری تیم اجرا، و اعضای تیم اجرا هر یک وظایفی را در اجرای برنامه ها بر عهده دارند که به اختصار شرح داده می شود:

وظایف رهبران ارشد:

رهبری فعالیت های اجرایی، برگزاری جلسات ماهانه باتیم رهبری ارشد برای پایش موقعیت برنامه، تبادل نظر با کارکنان در باره موقعیت برنامه، اتخاذ تصمیمات کلیدی در صورت ضرورت، اختصاص منابع برای بخش ها.

وظایف اعضای تیم رهبری ارشد:

اولویت بندی اهداف ویژه، تعریف معیارهای سنجش برای پیشرفت ها و عملکرد رسالت، رهبری گروه های هدف، راهنمایی نیروی کار در امور اجرایی، اختصاص منابع برای فعالیت ها، ایجاد یا باز بینی خط مشی ها و اسلوب ها برای نایل به اهداف کلان. (در واقع تیم رهبری ارشد مسوول نظارت بر اجراست).

وظایف مسوول بودجه:

شناسایی مسایل مربوط به منابع دخالت کننده در اجرای موثر برنامه، توزیع منابع اختصاص یافته و پایش استفاده از آن ها، اطمینان از انعکاس نیاز های مالی اجرای برنامه توسط بودجه، تعیین چگونگی انعکاس عملکرد رسالت با بودجه.

وظایف هماهنگ کننده TQ:

راهنمایی و مشاوره در باره کیفیت جامع TQ، هماهنگی نیاز های آموزشی، تدارکات برای به روزآوری برنامه.

وظایف رهبری تیم اجرا

(گروه های هدف، تیم های استراتژی، و تیم های اهداف ویژه):

همکاری برای انتخاب اعضای تیم، تعیین جدول زمانی، رهبری جلسات تیم، پایش برنامه فعالیت ها و نقاط عطف، گزارش اطلاعات لازم در باره موقعیت به تیم های رده بالا.

وظایف اعضای تیم اجرا:

تهیه کردن برنامه فعالیت ها، به مرحله اجرا درآوردن وظایف، تعریف معیار های سنجش، شناسایی مشکلات اجرایی

سلسله مراتب تیم ها

سلسله مراتب تیم های اجرا عبارت است از:

- ۱) تیم رهبری ارشد
- ۲) گروه هدف اصلی
- ۳) تیم استراتژی
- ۴) تیم هدف ویژه

(این سلسله مراتب شباهت بسیاری به تیم های کیفیت جامع دارد با این تفاوت که هیات های مدیریت کیفیت روی بهینه سازی یا سرپرستی فعالیت های جاری و عمده رسالت فعالیت می کنند؛ در حالی که گروه های هدف روی طراحی محصولات جدید یا گسترش دامنه رسالت جدید فعالیت می کنند)

گروه های هدف اصلی که شامل اعضای تیم رهبری ارشد هستند، می توانند امور اجرایی را که در حیطه تعهدات آن هاست رهبری و پایش نمایند.

این گروه ها در صورت نیاز بر اساس اولویت هایی که در برنامه استراتژیک مشخص شده به تیم های استراتژی یا تیم های هدف امتیاز نامه می دهند، یا در صورتی که یک هدف ویژه نیاز به فعالیت گروهی نداشته باشد، فردی را برای کار روی آن می گمارند.

تعیین اعضای تیم

اگرهدف اصلی، استراتژی و هدف ویژه به ایجاد تغییرات در فرآیندی اشاره دارد که تمام سازمان را در بر می گیرد در آن صورت یک تیم میان عملکردی که هر یک از اعضا مسوول یک بخش از فرآیند شناخته شده اند باید برای کار روی اجرای آن تعیین شود. اگر هدف اصلی، استراتژی و هدف ویژه به ایجاد تغییرات کلی در یک حوزه عملکردی اشاره دارد بدون آنکه هیچ تاثیری روی حوزه دیگری داشته باشد، در آن صورت رهبر آن حوزه باید مسوول اجرای آن از طریق جمع آوری یک تیم یا برگماردن یک فرد باشد. **وگرنه** هدف ویژه مربوط به یک فعالیت تک عملکردی باشد می توان آن را به عهده فردی گذاشت که در آن عملکرد فعالیت دارد.

لازم نیست تمام افراد سازمان در تیم ها قرار گیرند؛ آن ها می توانند درباره تغییرات لازم در فعالیت های روزانه پیشنهادات خود را ارایه دهند.

با داشتن یک پیوند ارتباطی، اطلاعات می تواند به راحتی در جریان باشد. برای ایجاد این ارتباط یک عضو رابط از تیم های سطح بالاتر باید بتواند این تیم ها را از فعالیت های اجرایی تیم های سطح پایین تر مطلع نگه دارد تا بتوانند به موقع تصمیمات لازم را اخذ نمایند.

اساسنامه:

تدوین اساسنامه ها برای تیم ها مورد نیاز است و طرح کلی هدف تیم، انتظارات و منابع اختصاص یافته را ارایه می دهد. اساسنامه برای تیم توضیح می دهد که آن ها چرا گرد هم آمده اند و قرار است چه چیز را به دست بیاورند. محدودیت زمانی نیز باید درج گردد.

آموزش های مورد نیاز:

آموزش اعضای تیم ها در پویایی گروهی بسیار ثمربخش است. این دوره ها شامل ((مهارت ها و مفاهیم گروهی))، ((روش های برای مدیریت کیفیت))، ((راه سیستمی برای بهینه سازی فرآیند)) و ((اجرای رهبری کیفیت جامع TQL)) هستند. برنامه اجرایی:

این برنامه فهرستی است از وظایفی که باید به انجام برسند، همچنین مسوولیت ها، نیاز های مربوط به منابع، نتایج مورد انتظار، معیار های پایش و ارزشیابی برنامه را نشان می دهد. در این برنامه باید اولویت و توالی وظایف و مراحل را مد نظر قرار داد.

اطمینان یافتن از یک سو بودن برنامه های سطح پایین تر با برنامه های عالی به منظور دستیابی به اهداف اصلی از مهم ترین بخش های فعالیت است. فعالیت های اجرایی در برنامه های سطح پایین تر باید در راستای برنامه سازمان بزرگ باشد.

واکنش رهبران در برابر تغییرات

رهبران برای باقی ماندن و موفق شدن باید تغییرات و تحولات را پیش بینی کنند مانند تکنولوژی های در حال پیدایش، تغییرات جمعیتی، مسایل اقتصادی، خریداران متفاوت و نیاز های متنوع مشتریان. آن ها همچنین باید در پاسخ های خود کنش گرا باشند و در مقابل تمایل به ایجاد تغییرات آنی و یکطرفه در مسیر استراتژیک سازمان مقاومت کنند. از آن جا که برنامه وسیله ارتباط و رسیدن به اتحاد و مسیر مناسب در سازمان است برنامه نباید جنبه تجویزی داشته باشد. تصمیم گیرنده ها باید انعطاف پذیر باشند به طوری که بتوانند از راه مناسب و هماهنگ به تغییرات در محیط پاسخ دهند.

نحوه تخصیص منابع برای اجرای برنامه

تخصیص منابع برای یک برنامه استراتژیک به معنی فراهم نمودن افراد، پول و مواد لازم برای حصول اطمینان از اجرای موفق آن می باشد. در بسیاری از سازمان ها در جلسه مقدماتی برنامه ریزی استراتژیک یا بلا فاصله پس از آن، در مرحله ایجاد تیم های اجرایی، فرآیند بودجه بندی انجام می شود. ولی در بعضی از سازمان ها بعد از شناسایی منابع توسط تیم های اجرایی جهت تایید به تیم رهبری ارشد ارایه می شود.

در ابتدای کار، برنامه استراتژیک تنظیم بودجه را به کار می اندازد. در طی مسیر استراتژیک، این برنامه ها هستند که می توانند بودجه مورد نیاز را برای ارایه افراد، تجهیزات و غیره فراهم نمایند. اگر این بودجه نتواند به طور کامل نیازهای فوق را تامین نماید، در آن صورت در مرحله اجرا، در واقع بودجه برنامه استراتژیک را به جلو می راند. در این حالت، اولویت بندی اهداف در فرآیند برنامه ریزی، فعالیت کردن روی اولویت های بالا را امکان پذیر می سازد.

حذف زواید در سازمان و همچنین در وظایف می تواند در استفاده از منابع دست را باز تر کند و انجام فعالیت های استراتژیک را امکان پذیر نماید.

تغییرات در مدیریت و اداره کردن فرآیند

اگر برنامه محصول همه اعضای تیم رهبری باشد، شانس بیشتری دارد که پس از تحولات رهبری پا بر جا بماند. بنابراین در سازمان ها در هنگام تعیین وظیفه بهتر است به جای اسامی فردی از عناوین پست سازمانی برای فعالیت های عملی استفاده شود تا از فردیت گرایی جلوگیری و در هنگام تغییر مدیریت در مسیر حرکت آن وقفه ای ایجاد نشود. درک اعضای جدید تیم رهبری ارشد از برنامه و نقش آنان در رسیدن به راهنما دارای اهمیت فراوان است. لذا در صورت ترک یکی از اعضای تیم رهبری ارشد، باید وی اطلاعات لازم را در باره برنامه استراتژیک تا همان لحظه به عضو جدید، ارایه دهد.

پیگیری وضعیت طرح های اجرایی (پایش)

بخشی از فعالیت های تیم اجرایی، پایش موقعیت سازمان است. این اقدام که با ارزیابی رسمی متفاوت خواهد بود، بیانگر تاثیر اجرای برنامه روی سازمان نخواهد بود بلکه به شما خواهد گفت که آیا آنچه را تصمیم داشته اید انجام دهید برآستی انجام داده اید!

بازبینی خط مشی ها و شیوه ها و ارتقا آن ها و کنار گذاردن موارد غیر همسو با برنامه برای حمایت از مسیر استراتژیک سازمان از موارد پایش است. برای مثال، تیم رهبری ارشد ممکن است ارزیابی نماید که عواملی از نظام پاداش جاری نیاز به تغییر دارند و احتمالاً "تصمیم گیرد برای انطباق نظام های پاداش رسمی با برنامه استراتژیک، معیار های ارزیابی عملکرد را تغییر دهد.

تبادل نظر در باره موفقیت برنامه

با توجه به حیاتی بودن مسأله ارتباط مداوم برای موفقیت برنامه تیم رهبری ارشد باید روش های ارتباطی رسمی را که قادر است وسیع ترین تعداد مخاطب را به صورت مداوم بدست آورد به کار برد. استفاده از خبرنامه ها، مجلات، تابلو های آگهی در بعضی از سازمان ها و استفاده از ارتباطات ویدیویی یا الکترونیکی از ابزار تبادل تجربیات است.

پایان بخش دوم

سوالات بخش دوم

- ۱- در مرحله اجرای برنامه ریزی چه فعالیت هایی انجام می شود؟
- ۲- اعضای تیم اجرا چه وظایفی به عهده دارند؟
- ۳- اختصاص منابع برای فعالیت ها، ایجاد یا باز بینی خط مشی ها و اسلوب ها برای نیل به اهداف کلان بر عهده کدام یک از تیم ها است؟
- ۴- یک تیم میان عملکردی چه وقت تشکیل می شود؟
- ۵- آیا در اجرای برنامه وجود اساسنامه لازم است؟
- ۶- نشان دهنده مسوولیت و نیاز های مربوط به منابع، نتایج مورد انتظار، معیار های سنجش مورد استفاده، و موفقیت برنامه است.
- ۷- واکنش رهبران در برابر تغییرات باید چگونه باشد؟
- ۸- آیا بودجه برنامه را به کار می اندازد یا برنامه، بودجه را به حرکت در می آورد؟ توضیح دهید.
- ۹- در صورت ترک یکی از اعضای تیم رهبری ارشد، باید وی اطلاعات لازم را در باره تا همان لحظه به عضو جدید، ارایه دهد.
- ۱۰- برای جلوگیری از وقفه در روند اجرای برنامه در زمان تغییر مدیریت چه پیشنهادی دارید؟
- ۱۱- پیگیری شرایط طرح های اجرایی (پایش) از چه طریقی انجام می شود؟
- ۱۲- دو نمونه از ابزار تبادل نظر و انتقال تجارب در مرحله اجرای برنامه را نام ببرید.