

هوالحق

متدولوژی توسعه مراوده استراتژی در شرکت های ایرانی

پنل مدیریت استراتژی و رقابت: کنفرانس بین المللی مدیریت (دوره دوازدهم)

سونیا جلالی کارشناس ارشد مدیریت - امیرحسین صبور طینت دانشجوی دکترای مدیریت

تاریخ ارائه: ۹۳/۸/۲۲

اجرا، هسته اصلی موفقیت کسب و کار است.



چالش اجرای استراتژیک

□ کمتر از ۱۰٪ از استراتژی‌هایی که به طور مؤثر تدوین شده‌اند به طور موفق اجرا شده‌اند.

□ در ۷۰٪ موارد مسأله واقعی در سازمان‌ها استراتژی نامناسب نیست، اجرای بد استراتژی است زیرا سازمان‌ها استراتژی‌های خود را توصیف و مدیریت نمی‌کنند.

□ ۹۵٪ از کارکنان شرکت‌ها اساساً متوجه استراتژی سازمان نیستند و یا آن را درک نمی‌کنند.

دیوار اجرا نشدن استراتژیها

تنها ۵٪ کارکنان درک درستی از استراتژی سازمان دارند.

عدم انتقال استراتژی

تنها ۲۵٪ مدیران، منافع خود را در گرو استراتژیها می دانند.

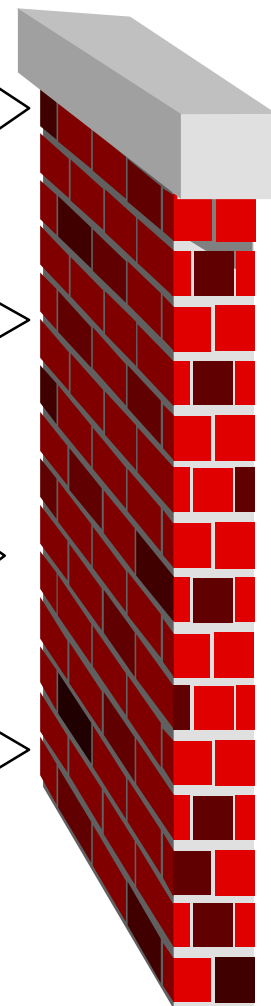
عدم همسویی کارکنان

۸۵٪ مدیران ارشد، کمتر از ۱ ساعت در ماه در مورد استراتژی بحث می کنند.

عدم تعهد مدیریت ارشد

تنها ۴۰٪ سازمانها بودجه خود را به استراتژی متصل کرده اند.

عدم تخصیص منابع کافی



مفهوم مراوده استراتژی

□ **مراوده استراتژی** به مجموعه فعالیت هایی اطلاق می گردد که به تفهیم و پذیرش نقش ها، فعالیت ها و اهداف استراتژیک به کلیه سطوح سازمان می پردازد.



□ **مراوده استراتژی** عبارت است از ایجاد فهم حداکثری در ذی نفعان سازمان در رابطه با اینکه استراتژی سازمان ما دقیقا چیست و برای رسیدن به آن چه باید انجام داد.

ضرورت مراوده استراتژی

- این کارکنان استراتژی سازمان را به درستی نفهمند، چگونه می توان انتظار داشت به تحقق آن کمک کنند؟

- برنامه ریزی استراتژیک در صورتی اثربخش است که همه کسانی از آن ها انتظار می رود که آن را پایش و یا اجرا نمایند، آن را پذیرفته باشند.

سازمان های استراتژی محور به خوبی اهمیت همسوسازی و درگیر کردن همه ی کارکنان خود را در جهت استراتژی سازمان درک می کنند.

مدل کلی مراوده استراتژی

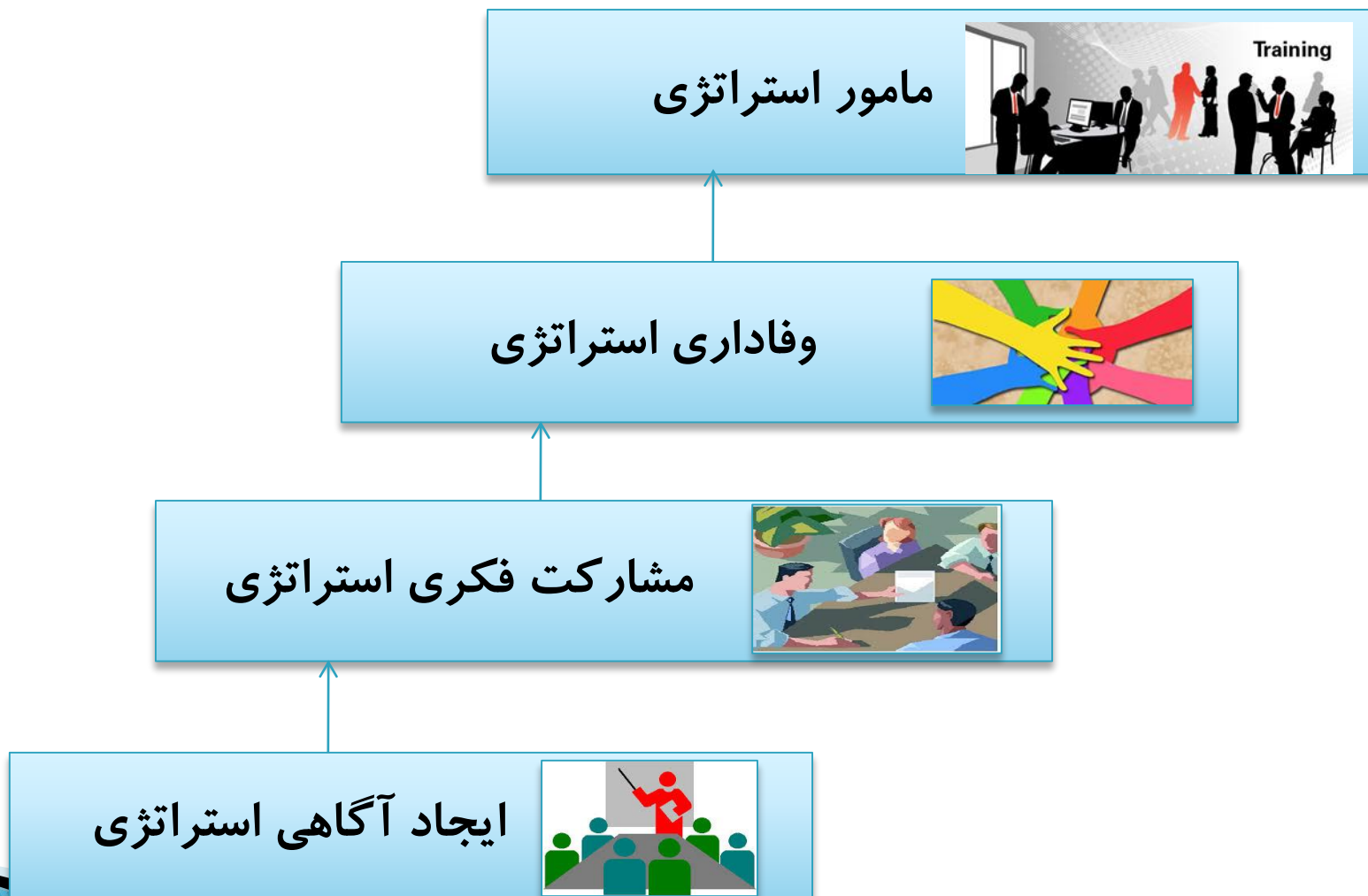


نفوذ در ذهن
توسعه آگاهی
استراتژیک

ورود به عمل
توسعه اثربخشی
در عمل

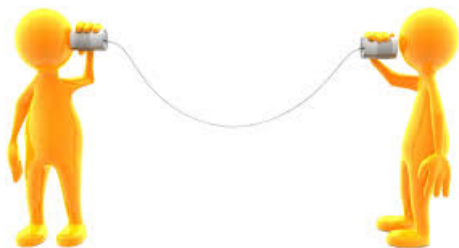
نفوذ به قلب
افزایش باور و
امید به نتیجه
بخشی

سطوح مراوده استراتژی



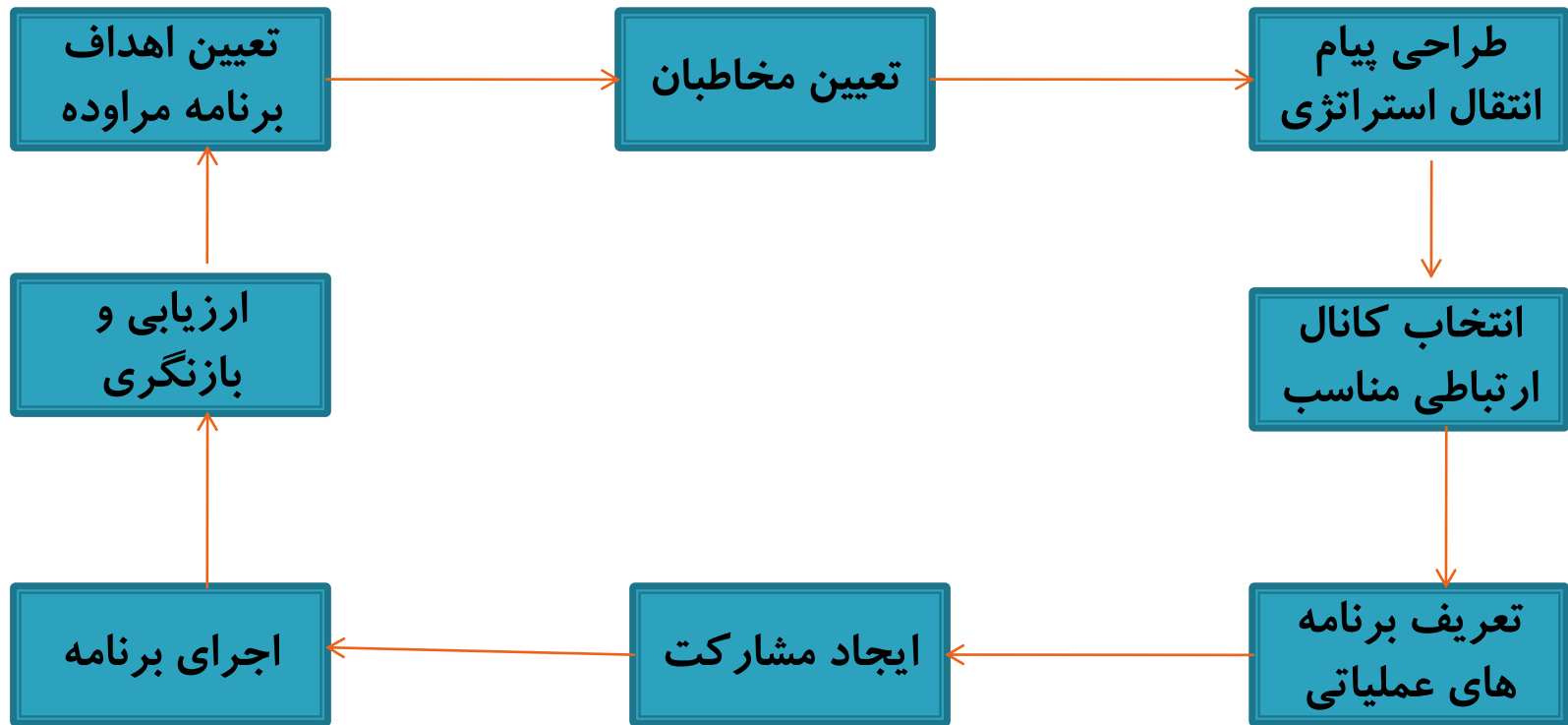
کانال های ارتباطی برای انتقال و اجرای استراتژی جدید

- **کانال های وسیع و قوی (Rich Channels):** این کانال ها به برقرار کننده ی ارتباط این امکان را می دهد که در یک روش فردی، به پیام مورد نظر و به پرسش و پاسخ و بازخورد مخاطبین متمرکز شود. نظیر جلسات گروهی



- **کانال های باریک و ضعیف (Lean Channels):** این کانال ها فاقد ویژگی های فردی مورد استفاده در کانال های وسیع و قوی اند ولی اقتصادی ترند و امکان استفاده از آن ها بیشتر است. مثل خبرنامه ها

تجربه پیاده سازی مراوده استراتژی در شرکت های ایرانی



شکل: متدولوژی مراوده استراتژی

گام اول: تعیین اهداف برنامه مراوده

- توسعه یک فهم استراتژی در سراسر شرکت
- توسعه مقبولیت در جهت اجرا و حمایت از استراتژی شرکت
- آموزش سازمان در خصوص روش ارزیابی متوازن و سیستم های مدیریتی مرتبط با آن جهت پیاده سازی استراتژی
- ایجاد باور و تعهد در کارکنان به نتیجه بخشی استراتژی
- تهیه اطلاعات بازخورد برای بازنگری استراتژی

گام دوم: تعیین مخاطبان



شکل: مخاطبان برنامه مراوده در شرکت مورد مطالعه

گام سوم: طراحی پیام انتقال استراتژی

پیام های انتقال استراتژی در شرکت مورد مطالعه، حول چهار محور به شرح زیر طراحی شدند:

۱- مفاهیم استراتژی، مدیریت استراتژیک و کارت امتیازی متوازن

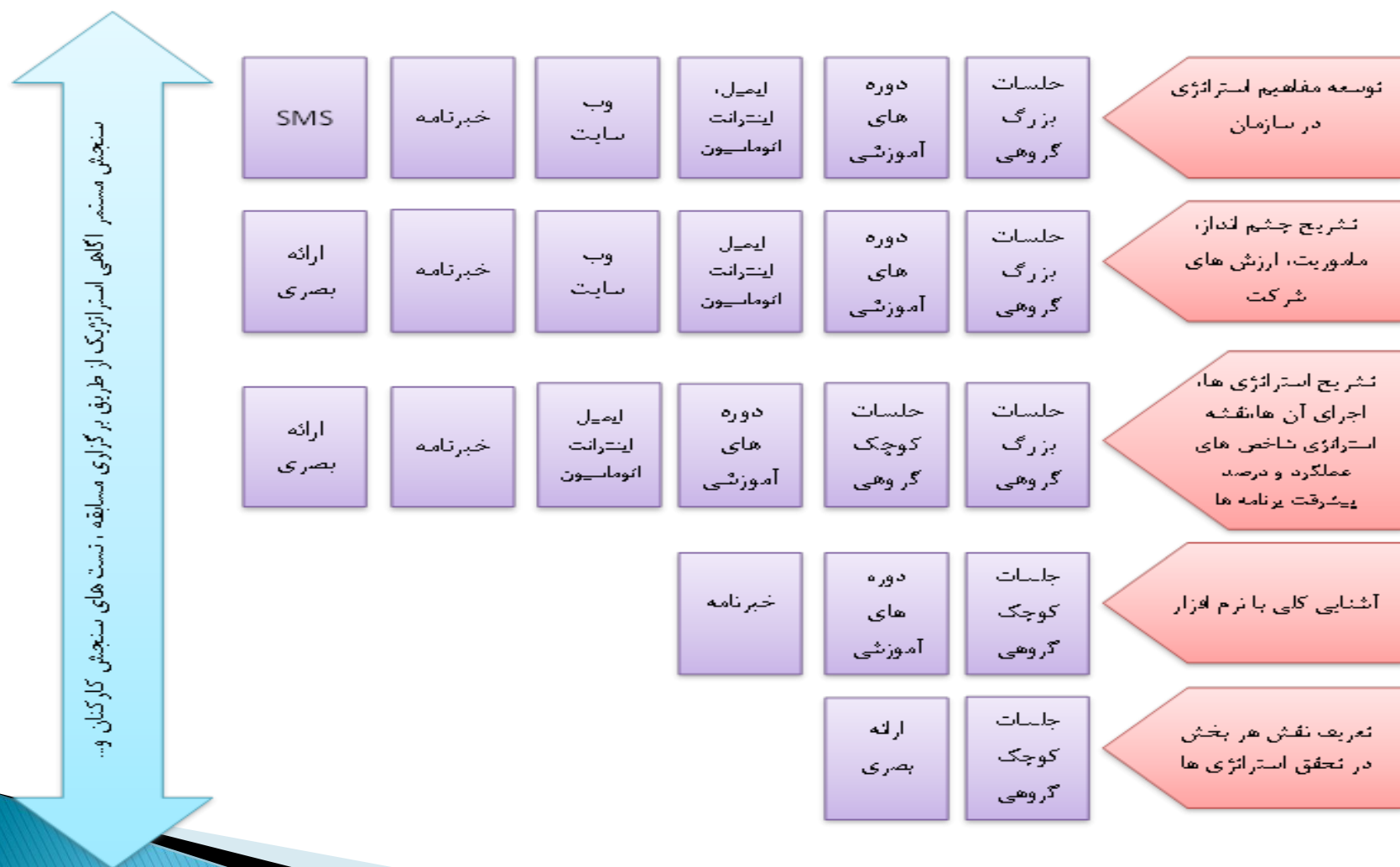
۲- استراتژی های ما چیست؟

۳- چگونه استراتژی را انجام می دهیم؟

۴- نقش و وظیفه من (هر دسته از مخاطبان) چیست؟



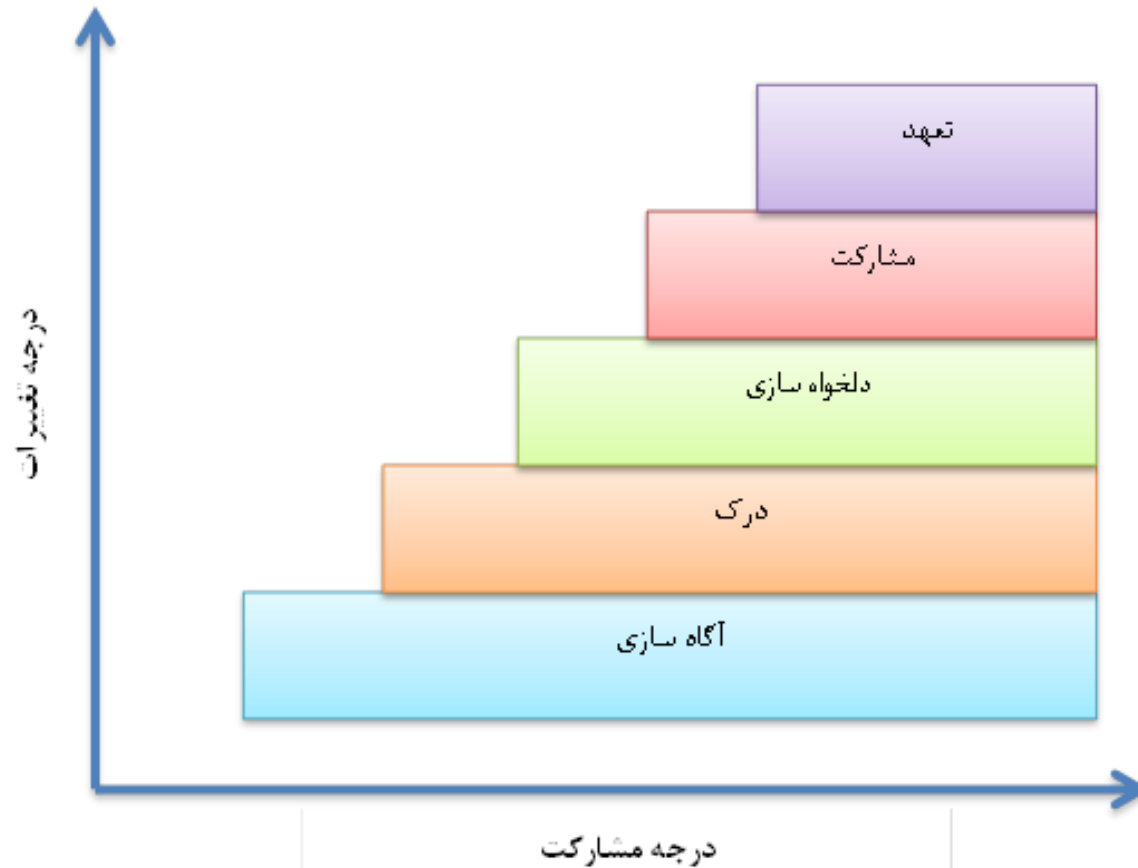
گام چهارم: انتخاب کانال های ارتباطی مناسب



گام پنجم: تعریف برنامه های عملیاتی

- ارسال جملات آموزشی، الهام بخش، و حساس سازی از طریق ایمیل، اینترانت یا اتوماسیون
- برگزاری جلسات بزرگ گروهی هر سه ماه یکبار
- تهیه تصاویر بصری (پوستر، بیل بورد و...)
- برنامه ریزی و برگزاری جلسات کوچک گروهی (ماهانه)
- برگزاری جلسات کوچک گروهی (درون واحدی)
- طراحی و چاپ خبرنامه مدیریت استراتژیک (گاهنامه).
- قرار دادن eBook ها و مقالات مرتبط با مدیریت استراتژیک در وب سایت
- برنامه ریزی و برگزاری دوره های آموزشی با همکاری واحد آموزش در سطوح مختلف سازمان

گام نهم: ایجاد مشارکت



شکل: سطوح افزایش مشارکت و تعهد به استراتژی
(Sewettianiuk, A & Voitovici, O)

گام هفتم: اجرای برنامه

جدول: برنامه زمانبندی مراوده

برنامه ریزی استراتژی											
فصل اول ۱۳۹۳			فصل دوم ۱۳۹۳			فصل سوم ۱۳۹۳			فصل چهارم ۱۳۹۳		

گام هشتم: ارزیابی و بازنگری

- انجام تست های کوتاه از دانش کارکنان در خصوص مفاهیم استراتژی، برنامه های استراتژیک شرکت، نقش و جایگاه آن ها در تحقق استراتژی ها.
- ارزیابی ایجاد تغییر ایجاد شده بر اثر استراتژی در کارروزمه افراد.
- برگزاری مسابقات مختلف برای تشویق افراد به درک مفاهیم استراتژی.
- ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده با محتوای استراتژی.

جمع بندی

- برنامه ریزی استراتژیک در صورتی اثربخش است که همه کسانی که می خواهند، آن را پایش و یا اجرا کنند، آن را فهمیده باشند.
- سازمان های استراتژی محور می خواهند که کارکنان، کارروزمه ی خود را برای اجرای اهداف استراتژیک، جهت دهند.
- مراوده استراتژی یعنی همه کارکنان استراتژی را درک و به اجرای آن کمک کنند. مراوده کلید موفقیت سازمان در پیاده سازی استراتژی است.
- سازمان های ایرانی می توانند با الگو گرفتن از این متد استراتژی را در سازمان اشاعه و فرصت های جدید و بدیعی را جهت کمک به تحقق اهداف سازمانی پیدا کنند.

با سپاس از توجه شما
شاد و پرانرژی باشید.

