

آموزش تدوین سند چشم انداز کسب و کار

سند چشم انداز تعریف کلی کسب و کار از اهداف و برنامه‌های آتی در دوره‌های زمانی مشخص است که دیدی جامع نسبت به برنامه‌های آن می‌دهد.

عموم افراد خصوصا آنهایی که در موقعیت تاسیس یا مدیریت یک کسب‌وکار هستند، در مورد آینده‌ی شخصی و کاری خود رویاپردازی می‌کنند. آنها خودشان و شرکت تحت مدیریت را در یک، پنج یا حتی ۱۰ سال آینده تصور می‌کنند. این تصورات با لبخندهای رضایت یا حتی ترس بیش از حد همراه خواهند بود. اما مدیران باتجربه پس از مدتی این نوع تفکر را کنار می‌گذارند و با واقع‌نگری، تصمیم به تدوین سند روشنی برای آینده‌ی کسب‌وکار خود می‌گیرند. هدف از تدوین این سند، اطمینان از این است که رویاهای ما به شکلی قابل اجرا و مفید برای همگان پرورش یابند. در این شرایط عدم توانایی ما در ترکیب کردن رویاها و اهداف واقعی، موجب سرخوردگی خواهد شد.

در نتیجه‌ی تدوین سند چشم‌انداز، رویاها محدود شده و دور از انتظار خواهند بود. نتایج تحقیقات مجله‌ی فوربز نشان می‌دهد رضایت کارمندان در شرکت‌هایی با سند چشم‌انداز واقعی و قابل دستیابی، ۶۸ درصد است. این عدد برای شرکت‌هایی که این قابلیت را ندارند به ۱۸ درصد می‌رسد که اختلافی کاملاً قابل توجه است. البته باید به این نکته هم اشاره کرد که حدود ۷۰ درصد از کارمندان اصلاً درکی از سند چشم‌انداز شرکتشان ندارند! این آمار نه تنها زنگ خطری برای تعلق خاطر کارمندان است، بلکه در این حالت آنها نخواهند توانست اهداف مشخص خود را درک کنند. در نهایت آنها نمی‌توانند کارشان را با استراتژی کلی شرکت هماهنگ کنند.

چشم انداز

با توجه به موارد بالا به این نتیجه می‌رسیم که تبدیل کردن فانتزی‌ها و رویاپردازی‌های شخصی به چشم‌اندازی قابل اشتراک با دیگران، اقدامی مفید خواهد بود. البته این اقدام با رویاپردازی هرروزه تفاوت دارد. برای رسیدن به این هدف باید به صدای درونی خود گوش کرده و حتماً نتیجه‌ای قابل لمس و واقعی از آن طلب کنید. در نهایت چشم‌انداز باید معقول و متصل به استراتژی شرکت باشد.

مقاله‌های مرتبط:

معیارهایی برای خلق استراتژی موفق کسب و کار

استراتژی کسب و کار خود را با این سه روش متحول کنید

بیانیه مأموریت شرکت چیست و چگونه تدوین می‌شود

بخش مهمی از تدوین سند چشم‌انداز، تعریف کلمه‌ی چشم‌انداز است. چشم‌انداز یا ویژن، مأموریت شرکت شما نیست. مأموریت سندی است که در حال حاضر در تمامی بخش‌های شرکت انجام می‌شود و یک تفکر در مورد آینده نیست. مأموریت شامل تمامی اهداف روشن و محکم شرکت است که پیش از این تعریف شده‌اند. اهدافی که کارمندان باید در حال حاضر برای رسیدن به آنها تلاش کنند. در مقابل چشم‌انداز یک خروجی از دل مأموریت است. یک ایده‌ی بزرگ که به‌عنوان خروجی جانبی آن‌چه که اکنون هستید، قابل استخراج است.

چشم‌انداز با استراتژی هم متفاوت است. چشم‌انداز سوالی در مورد رسیدن به کجا و به چه هدفی است. استراتژی، چگونگی رسیدن به هدف است. در تعریف ساده استراتژی تعریف موارد مورد نیاز برای رسیدن به چشم‌انداز شرکت است. استراتژی چرخ‌ها و چرخ‌دنده‌های وسیله‌ی نقلیه و علم طراحی آنها است. در حالی که چشم‌انداز، مدل خودرو و همچنین مقصدی است که به سمت آن حرکت می‌کنید.

هر سه فاکتور ماموریت، استراتژی و چشم‌انداز از بخش‌های مهم کسب‌وکار هستند. تمرکز صرف روی یکی از این سه مورد و غافل شدن از بقیه، توانایی جهت‌دهی و مدیریت شما را از بین می‌برد. سوال اصلی این است که چگونه چشم‌انداز را تعریف کرده و آن را به بخش‌های دیگر شرکت مرتبط کنیم؟ سند چشم‌انداز، پاسخ این سوال است. اسناد چشم‌انداز، افکار شما را سازمان‌دهی می‌کنند و به‌راحتی در بخش‌های شرکت پخش می‌شوند. با وجود این که این اسناد، بلندمدت بوده و متأثر از تفکرات هستند، باید آنها را به خوبی سازمان‌دهی کرده و به‌نوعی تعریف کنید که توسط مخاطبین گسترده قابل درک باشند. در ادامه‌ی این مقاله‌ی زومیت به آموزش ۷ مرحله در تدوین سند چشم‌انداز می‌پردازیم.

هدف

۱- اهداف را بشناسید

تعیین اهداف مناسب، هنر یک مدیر است. هر فردی که در این کار موفق باشد، قطعاً بیش از تصور اولیه به اهدافش خواهد رسید. مشخص کردن اهداف نه تنها مقصد نهایی شما را مشخص می‌کند، بلکه قدم‌های مورد نیاز برای رسیدن به آن را نیز روشن خواهد کرد. با یادآوری این که مشخص کردن مراحل بر عهده‌ی استراتژی بود، به اهمیت ارتباط سه رکن اصلی (استراتژی، ماموریت و چشم‌انداز) پی می‌بریم. پس در تدوین چشم‌انداز شرکت، اهداف را در نظر بگیرید.

برای تعیین کردن اهداف ابتدا استانداردهای مشخصی برای اندازه‌گیری آنها تعیین کنید. سپس فاکتورهای اندازه‌گیری که برای سنجش درصد موفقیت به‌کار خواهند رفت را روشن کنید.

۲- ارزش‌ها را در نظر بگیرید

هدف و ارزش، پایه‌های اصلی چشم‌انداز کسب‌وکار هستند

قطعاً هر شرکتی ارزش‌های خاص خود را دارد. این ارزش‌ها می‌توانند نامستند و مکتوب یا ضمنی و ذهنی باشند. یکی از چالش‌های مهم تدوین چشم‌انداز، مشخص کردن این ارزش‌ها است. ارزش‌ها می‌توانند عبارات‌های تک کلمه‌ای مانند «نوآوری» یا «افزایش ارتباطات» یا عبارات و جملات طولانی‌تر باشند. نکته‌ی مهم این که ارزش‌ها آن چیزی هستند که شرکت شما در حال حاضر نیست.

پس از این که ارزش‌های خود را مشخص کردید، آنها را در کنار اهداف قرار دهید. نحوه‌ی ارتباط این بخش‌ها و برآیند همکاری آنها را مشخص کنید. این دو بخش، قسمت‌های اصلی چشم‌انداز شرکت شما خواهند بود.

۳- بیانیه‌ی ماموریت را اضافه کنید

قطعاً چشم‌انداز شما مخالف با فعالیت‌های کنونی شرکت نخواهد بود. به‌عنوان مثال چشم‌انداز یک شرکت فولاد، تبدیل شدن به رستوران زنجیره‌ای نیست. در نتیجه اگر می‌خواهید چشم‌انداز به خوبی در شرکت جاری شده و پیشرفت کند، آن را به‌عنوان یک خروجی جدید از عملکرد موفق کنونی در نظر بگیرید. تدوین بیانیه‌ی ماموریت، آموزش خاص خود را دارد اما به یاد داشته باشید که این بیانیه، نقطه‌ی پرتابی برای چشم‌انداز است.

mission

نکته‌ی مهم دیگر این که باید وضعیت کنونی شرکت را پیش از تدوین چشم‌انداز در نظر بگیرید. برای این کار اگر بیانیه‌ی ماموریت ندارید، ابتدا آن را نوشته و سپس آن را در کنار ارزش‌ها و اهداف مشخص شده قرار دهید. در نهایت ترکیب این سه مورد، چشم‌انداز شما را تشکیل خواهد داد. قدم‌های بعدی تنها جهت بهبود و اصلاح چشم‌انداز هستند.

۴- چشم‌انداز را ساده تدوین کنید

ساده بودن چشم‌انداز مزیتی چندوجهی دارد. نکته‌ی اول این که شما نیاز دارید کارمندان از چشم‌انداز شما پشتیبانی کرده و آن را بفهمند. اگر این سند بیش از حد پیچیده باشد، هیچ‌کدام از این اتفاقات نخواهد افتاد. بعلاوه، ساده بودن چشم‌انداز نشان می‌دهد که اهداف شما قابل دستیابی هستند و چشم‌انداز به واقعیت تبدیل خواهد شد.

چشم‌انداز پیچیده محکوم به اجرا نشدن است

یک چشم‌انداز پیچیده، مسیرهای متفاوتی را در نظر می‌گیرد که در نهایت کیفیت هیچ‌کدام قابل قبول نخواهد بود. نتیجه‌ی دیگر، اضافه شدن مراحل غیرضروری و غیرقابل اجرا به استراتژی است. تمام این موارد شما را از تمرکز روی موضوع اصلی دور می‌کند. پس تمامی تمرکز خود را روی بخش‌های ضروری چشم‌انداز بگذارید و بخش‌های اضافی را حذف کنید.

۵- شفاف باشید

اگرچه چشم‌انداز یک دید کلی نسبت به آینده بوده و با عملکرد روزمره‌ی شما متفاوت است، نباید از شفاف بودن آن غافل شد. به بیان ساده شفافیت و مشخص بودن اهداف آن باید به‌گونه‌ای باشد که اگر برای چند فرد مستقل خوانده شد، همه‌ی آنها تفسیر واحدی از آن داشته باشند. به‌همین خاطر ساده بودن این سند، قدم اساسی در شفاف شدن آن است.

فرآیند خدمات را ساده طراحی کنید

ابهام باعث می‌شود که هم کارمندان و هم مدیر نتوانند چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل کنند. یک تمرین برای شفاف کردن هرچه بیشتر چشم‌انداز، نوشتن و بلند خواندن آن است. پس از خواندن، ذهن شما نقاط مبهم چشم‌انداز را پیدا می‌کند و به‌مرور آن را به عبارتهایی مشخص تبدیل می‌کند. پس از این کار نیز، در دوره‌ی زمانی مشخص مثلاً یک هفته یا یک ماه بعد، اقدام به اصلاح ایرادات کنید. فاصله گرفتن و دید وسیع نسبت به سند، مانند این است که دو چشم دیگر برای مطالعه‌ی پروژه‌ی خود داشته باشید.

۶- آینده‌نگر باشید

این مرحله بدان معنا است که باید در مورد شرایط عملکردی شرکت در سال‌های آتی فکر کنید. بعلاوه باید بدانید چگونه چشم‌انداز خود را پایدار و قابل مقیاس‌دهی کنید. چشم‌اندازی که در رشدهای سریع شکست بخورد، همیشه مانعی بر سر راه شرکت خواهد بود. پس در تدوین این سند، چگونگی اداره‌ی کسب‌وکار در سال‌های آینده را در نظر بگیرید.

۷- دوره‌های زمانی تعیین کنید

اگرچه چشم‌انداز مربوط به آینده است، اما این آینده نباید نامحدود در نظر گرفته شود

قطعا چشم‌انداز مربوط به آینده است. اما نباید آینده را نامحدود در نظر گرفت. باید دوره‌ی زمانی مشخصی برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود تعیین کنید. این زمان‌بندی نه‌تنها در اهداف معین و مشخص، بلکه در بخش‌های مبهم‌تر چشم‌انداز نیز ضروری است. در این مرحله، تدوین چشم‌انداز و تعیین اهداف با هم مشترک می‌شوند. هر دوی آنها به دوره‌ی زمانی نیاز دارند. اهداف از هدف‌های کوچکتر تشکیل شده‌اند و با پیروزی‌های کوچک در مسیر این نقاط عطف، در نهایت به زیرساختی منسجم از چشم‌انداز خود خواهید رسید.

با توجه به مراحل بالا متوجه بخش‌های مشترک آنها می‌شویم. یکی از این بخش‌های مشترک، شفاف‌سازی چشم‌انداز برای خودتان و کارمندان بود. بخش دیگر استفاده از عبارتهای مشخص و کوچک کردن مراحل بود. تمام این بخش‌ها در جهت تبدیل کردن چشم‌انداز شما به واقعیت است. در نهایت به این نکته توجه کنید که نوشتن سند چشم‌انداز تنها یک تکلیف مدیریتی نیست. آن را به‌منظور پیاده‌سازی در ماموریت شرکت تدوین کنید.