

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان

برنامه ریزی استراتژیک و مشکلات آن، به خصوص در دنیایی که بعد از آمدن Chatgpt و هوش مصنوعی برایمان درست شده، که تغییرات را در اطراف ما سریعتر از هر زمان دیگری کرده است، بیش از گذشته به چشم می‌آید؛ حال آن که فشاری همیشگی روی مدیران سازمان است که برنامه استراتژیک سالانه، سه ساله یا پنج ساله مجموعه خود را انجام دهند. تلاش برای پیش‌بینی آینده‌ای که هیچ فردی تصویر واضحی از آن ندارد؛ همچنین مدیران براساس تصمیماتی که در این برنامه مشخص کرده‌اند، خود را متعهد به انجام آن می‌دانند و به‌نوعی، فکر کردن را از خود در زمان وقوع تغییرات سلب می‌کنند؛ زیرا می‌دانند حتی اگر تصمیم استراتژیک اشتباه را انجام دهند، از اینکه تصمیمی متفاوت در برنامه استراتژیک اتخاذ کنند، برای موقعیت شغلیشان بهتر است. در این مقاله برنامه ریزی استراتژیک از [سیمپل اچ آر](#) به بررسی این برنامه می‌پردازیم.

برنامه ریزی استراتژیک (کلاسیک) سازمان چیست؟

تعریف برنامه ریزی استراتژیک سازمان یا اصطلاحاً برنامه ریزی استراتژیک کلاسیک سازمان برنامه‌ای است که تلاش می‌کند مشخص کند مجموعه در چه حوزه‌هایی و به چه نحوی سرمایه‌گذاری خواهد کرد (نه فقط سرمایه‌گذاری مالی) تا پیشرفت کند. حال این پیشرفت می‌تواند افزایش سهم بازار، فروش بیشتر یا بازارهای جدید باشد؛ برنامه‌ای که هفته‌ها و ماه‌ها نگارش آن به طول می‌انجامد.

علت استفاده از برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

یک علاقه‌ی همیشگی درون ما انسان‌ها وجود دارد که می‌خواهد همه چیز را کنترل و بدون تغییر یا با تغییر کنترل شده نگه دارد. همین علاقه، درون مدیران سازمان نیز وجود دارد که مجبورشان می‌کند به مشکلات آینده، با منابع، امکانات و تجهیزات امروز نگاه و هفته‌ها و ماه‌ها زمان صرف کنند تا یک برنامه ریزی استراتژیک سالانه آماده کنند.

دستاورد و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

ما در دنیایی ناشناخته زندگی می‌کنیم و هرچه زمان بیشتری می‌گذرد، ترس‌هایمان از آینده‌ای که در انتظارمان است، بیشتر می‌شود و در این میان، داشتن برنامه‌ای که به ما بگوید تا سال آینده چه اتفاقاتی برایمان خواهد افتاد و چه تصمیماتی باید بگیریم، این احساس ترس را از ما می‌گیرد و به آرامش تبدیل می‌کند. شاید بتوان گفت بزرگ‌ترین دستاوردی که برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان می‌آورد، سازمانی قوی‌تر و بهتر نیست؛ بلکه هیئت مدیره و مدیرانی هستند که احساس ترس آنان به آرامش تبدیل شده است، البته آرامشی دروغین. حرکت سازمان در این سال‌ها و تصمیماتی که می‌گیرد، مانند قماربازی شده است؛ هر لحظه و هرروز باید تصمیم بگیرند که در کدام قسمت، چقدر سرمایه قرار دهند تا موفق شوند. ولی با برنامه استراتژیک، گویی ما اول سال مشخص کرده‌ایم که تا آخر سال در چه قسمت‌هایی چقدر سرمایه قرار خواهیم داد، بدون اینکه احتمال موفقیت در آن لحظه و شرایط را محاسبه کنیم.

برنامه ریزی استراتژیک خوب چه برنامه ای است؟

برنامه ریزی استراتژیک خوب، الزاماً نیاز به هفته‌ها و ماه‌ها زمان ندارد، آرامش‌بخش نیست و نباید باشد؛ درواقع تلاطم و ترسی که از بازار در مدیران وجود دارد، چیز بدی نیست. حتی می‌توان گفت که اگر برنامه استراتژیک شما، خیال همه مدیران را راحت می‌کند و آنان را وارد «محدوده امن» می‌کند، اشتباه است؛ چراکه نباید مدیران را بی‌خیال و وارد محدوده امن کند، بلکه برنامه ریزی استراتژیک خوب، چند راهکار و چارچوب کلی تفکر به مدیران می‌دهد که موقعیتی که در آن قرار دارند را بررسی کنند، متوجه هزینه‌ها و ریسک‌های آن بشوند و سپس بتوانند تصمیم درستی بگیرند. تنها با این روش است که می‌توان برنامه ریزی استراتژیک را دور از محدوده امن مدیران قرار داد و احتمال موفقیتش را بیشتر کرد.

آیا برنامه ریزی استراتژیک اشتباه است؟

قطعاً برنامه ریزی استراتژیک اشتباه نیست اما اغلب، همراه کلمه «استراتژی»، کلمه «برنامه‌ریزی» نمایان می‌شود و مدیران «اولویت استراتژیک» را با «برنامه‌ریزی» اشتباه می‌گیرند. البته که تقصیر مدیران به‌تنهایی نیست و اعضای هیئت‌مدیره، که قبلاً مدیران سازمان بوده‌اند، علاقه به برنامه‌ریزی دارند. در فوریز و فورچون نیز شرکت‌هایی که به

برنامه‌ریزی سالانه خود رسیده‌اند، معرفی می‌شوند و انگار همه می‌دانند که **استراتژی سازمان**، چیزی فراتر از برنامه‌ریزی است؛ اما به دلیل اینکه برنامه‌ریزی، راحت‌تر قابل اندازه‌گیری است، ترجیح می‌دهیم «برنامه‌ریزی بلندمدت» انجام دهیم تا «اولویت استراتژیک» طراحی کنیم.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

ما در سیمپل اچ آر، در مقالات مختلفی از استراتژی‌های منابع انسانی صحبت کرده‌ایم. از **استراتژی جذب و استخدام سازمان و استراتژی سبک های رهبری و استراتژی کلان منابع انسانی**؛ اما هیچ‌گاه موارد مطرح شده، به معنی برنامه‌ریزی برای واحد منابع انسانی نبوده است. ما دیگر مانند ۱۰ سال پیش، نمی‌توانیم برنامه‌ریزی کنیم که در طول امسال، ۴۰ استخدام خواهیم داشت و سه فعالیت مهم در **منابع انسانی** نیز انجام خواهیم داد. در عوض به این رسیده‌ایم که باتوجه به شرایط بازار و کسب و کار، هرگاه در سازمان، نیاز به **جذب و استخدام نیروی انسانی** شد، برای جذب کاندید موردنظر به سازمان، برای مثال، به کمک **بازاریابی جذب و استخدام**، از استراتژی‌های مارکتینگ نوع دوم استفاده می‌کنیم، در فرایند جذب و استخدام برای **آنبردینگ**، از استراتژی آب سرد استفاده می‌کنیم و برای **سیستم ارزیابی عملکرد**، از **جلسات یک به یک** بهره می‌بریم. درواقع، **استراتژی منابع انسانی**، به چارچوب‌های کلی انجام کارها در منابع انسانی توجه دارد که در بلندمدت، به استراتژی کلان سازمان کمک می‌کند؛ نه برنامه‌ریزی اینکه چه کاری در مجموعه انجام شود.

به سادگی، استراتژی سازمان را طراحی کنید

استراتژی سازمان نیز مانند استراتژی منابع انسانی، باید شامل اولویت‌ها و چارچوب‌های کلی روش انجام کارها باشد، نه برنامه‌ریزی برای اینکه چه کاری در سازمان انجام و برای انجام آن، از چه منابعی استفاده شود. البته که ساختار «برنامه ریزی استراتژیک» همه سازمان‌ها، تقریباً مشابه یکدیگر است، اما شاید وقت آن رسیده که به جای تمرکز فراوان بر روی «برنامه‌ریزی»، تمرکز بیشتری بر روی «اولویت» ها گذاشته شود و از این طریق، شیوه انجام کارها را مشخص کنیم.