

מה מכיל תהליך אסטרטגי? על שלבי התכנון והיישום האסטרטגי

פתיחה:

מנהל יקר, לעתים נראה כי קיים בלבול וחוסר ידיעה אודות מהי אסטרטגיה ומהו ניהול אסטרטגי, מטרת שורות אלו היא לתאר בפשטות ובבהירות את המושגים ואת עקרונות התהליך האסטרטגי, לשימושך באופן היישומי ביותר

כלי זה הינו כלי ראשון מתוך סדרת כלים על ניהול אסטרטגי בארגון חברתי, הכלים נכתבו עבור מנהלים חברתיים במטרה לעזור במשימות החשיבה, התכנון והניהול האסטרטגי אותן מבצע המנהל.

כלי זה מציג את המושגים הבסיסיים ואת מרכיביו המרכזיים של הניהול האסטרטגי. השלבים המוצעים בכלי זה נועדו לשמש לך המנכ"ל כ"מורה דרך" בבואך להוביל תהליך תכנון, יישום ובקרה אסטרטגיים. הניהול האסטרטגי מתייחס לרצף שלבים של תכנון ויישום המלווים בתהליך למידה והתפתחות של החשיבה האסטרטגית.

כמה הגדרות לפני שמתחילים:

מהי אסטרטגיה? המונח אסטרטגיה מושאל מעולם המונחים הצבאי ומתייחס לתוכנית פעולה שגובשה להשגת מטרה. מקורו מהמילה היוונית Strategos – פירוש "stratus" צבא ו"ago" הנהגה, תזוזה. אסטרטגיה דורשת ממנהל הארגון לקבל החלטות בנוגע למטרות ולאמצעים של הארגון ולהתחייב לדרך שתניב הצלחה מרבית, בהתחשב בנסיבות. הגדרת המטרות והדרך שהארגון הולך בה חשובה ועוזרת לארגון על משאביו ופעילויותיו להתקדם יחד באופן אחיד וממוקד. **בקצרה אסטרטגיה היא הדרך לגשר על הפער בין איפה שאנחנו נמצאים לאיפה שאנחנו רוצים להגיע. לפירוט מלא של המושג אסטרטגיה לחצו כאן**

מהו ניהול אסטרטגי? ניהול אסטרטגי מתייחס לתכנון, יישום ובקרה אסטרטגיים. אך, הוא יותר מסט של כלים ניהוליים, הוא מתייחס לתפישה, לגישה העוקבת באופן שוטף אחר שינויים פנימיים וחיצוניים עמם מתמודד הארגון וההכוונה המתמשכת שלו לעבר הגשמת ייעודו. ניהול אסטרטגי אינו מהלך חד פעמי ועל מנת שיהיה מוצלח, עליך המנכ"ל לפתח חשיבה ותפישה אסטרטגית. גישה זו כוללת בין היתר "הסתכלות החוצה" מעבר לגבולות הארגון תוך סקירה שוטפת של ה"סביבות" המשפיעות עליו (פוליטיקה, כלכלה וכדומה), "הסתכלות פנימה" לתוך הארגון ובקרה שוטפת של התוצאות אל מול היעדים, ו"הסתכלות ארוכת טווח".... **לפירוט מלא של המושג ניהול אסטרטגי לחצו כאן**

מה ההבדל בין ניהול אסטרטגי לניהול שוטף? מנהלים רבים משקיעים את רוב זמנם ב"כיבוי שריפות", בהתנהלות מגיבה לבעיות שנוצרות מדי יום ביומו. במצב זה לא פשוט לעצור ולהביט קדימה אל מה שהיינו רוצים להשיג בטווח הרחוק ולתכנן כיצד נממש זאת. אחד ההבדלים המשמעותיים בין מנהלים חדשים למנהלים ותיקים

ומנוסים היא היכולת לשלב מחד בין הניהול השוטף, ה"כאן ועכשיו" לבין ראיית ה"תמונה הרחבה" והטווח הרחוק. אחת הדרכים לפתח יכולת זו היא בצבירת נסיון בתהליך התכנון האסטרטגי. תהליך זה הוא התנסות המפתחת צורת חשיבה אסטרטגית ומעמידה לרשות המנכ"ל והעובדים המעורבים בתהליך, כלי ניהול וחשיבה שילוו אותם בהמשך. **לקריאה נוספת על מושג זה ומושגי יסוד נוספים בניהול אסטרטגי לחץ/י כאן**

גוף הכלי

מרכיבי הניהול האסטרטגי המפורטים בהמשך נועדו לשמש לך כ"מורה דרך" בבואך להוביל תהליך תכנון, יישום ובקרה אסטרטגיים. הניהול האסטרטגי מתייחס למכלול המורכב מתכנון ויישום האסטרטגיה ובמקביל למידה והתפתחות של החשיבה האסטרטגית.

שלבי התכנון והיישום האסטרטגיים המוצעים להלן, מתארים את התהליך הנפוץ כיום בקרב ארגונים (חברתיים ועסקיים) ובספרות המקצועית. (לשם הפשטות, השלבים קובצו לשבע קטגוריות מרכזיות. בספרות ניתן למצוא מגוון קיבוצים, אך באופן כללי, כולם דומים). חשוב להדגיש ששלבים אלו מהווים קווים מנחים לתהליך. יצירת אסטרטגיה הנה תהליך יצירתי ואין "מתכון אחד שמתאים לכולם". לפיכך, חשוב לאמץ את עיקרי הדברים המובאים להלן אך יש להתאים את התהליך למאפייני וצרכי הארגון.

טיפ חשוב לפני היציאה לדרך – הכנת התוכנית האסטרטגית אינה סוף התהליך אלא התחלתו! כעת, מתחילה העבודה האמיתית של תרגום המילים למעשים.

שלבי תכנון ויישום האסטרטגיה

להלן שלבי התכנון והיישום האסטרטגיים, לאחר פירוט השלבים מופיע תרשים אשר מצייר מתי יש לבצע כל שלב. חשוב לדעת לכל שלב, קיים כלי ייעודי המפרט את הצעדים לביצועו, בשורות אלו אנו מדברים רק על השלבים שבדרך.



* רלוונטי לכל שלבי התהליך ובאופן שוטף בשלבי היישום.

שלבי התכנון

- הערכות לתכנון – תהליך חשיבה והגדרת מאפייני התכנון, השותפים, לוחות הזמנים וכו'. טרם התנעת תהליך תכנון אסטרטגי, יש להקדיש זמן לבניית תוכנית התכנון. על דרך המשל ניתן לומר שתהליך תכנון ללא תוכנית כמוהו כציאה לטיול ללא מפה. התוכנית מגדירה את מאפייני התהליך ותוצריו ותורמת ליצירת בהירות ותאום ציפיות בקרב כלל השותפים לתהליך. מענה על הסוגיות הבאות יסייע בהגדרת מאפייני התכנון וימקד גם את יוזמי התהליך בנוגע לציפיותיהם מהתכנון האסטרטגי.

- הגדרת ה"מצפן" – גיבוש והגדרת החזון, הערכים, הייעוד והמטרות אליהם שואף הארגון משמשים כ"מצפן" לארגון הן בתהליך התכנון וגיבוש האסטרטגיה והן בפעילותו השוטפת.
- אפיון מעמד הארגון – ניתוח הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון, זיהוי הזדמנויות, אימים, חוזקות וחולשות ואפיון יכולות הליבה וגורמי המפתח להצלחה.
- גיבוש אסטרטגיה – מיפוי הסוגיות האסטרטגיות העומדות בפני הארגון, אפיון חלופות אסטרטגיות ובחירת אסטרטגיה.

שלבי היישום

- גיבוש תוכנית עבודה – תרגום עקרונות האסטרטגיה לתוכנית/יות עבודה שנתית (לכלי – תכנית עבודה לחץ/י כאן).
- יישום – הוצאה לפועל של תוכנית העבודה.
- בקרה וביצוע התאמות – מעקב אחר יישום התוכנית, עמידה ביעדים ובמדדי הבקרה וסקירה שוטפת של הסביבה לצורך ביצוע התאמות נחוצות בתוכנית העבודה או באסטרטגיה

לסיים

כלי זה הינו הכלי הראשון בסדרת כלים בנושא ניהול אסטרטגי.

כלי זה הציג עבורך את השלבים בתהליך האסטרטגי ואת מושגי היסוד באסטרטגיה, על מנת שיוכלו להפוך לשגורים ומוטמעים בעבודת הניהול החברתי. לאחר קריאת כלי זה מומלץ להמשיך לכלי הערכות לתהליך תכנון אסטרטגי.