



התהליך האסטרטגי הסתיים אבל העבודה למעשה רק מתחילה!
התכנית האסטרטגית מתווה לרוב את העקרונות המרכזיים לפעילות, וכעת יש "לתרגם" את עיקרי הדברים לתכניות עבודה מפורטות במכלול תחומים.
פעמים רבות ארגונים מפרידים בין תהליך יישום האסטרטגיה לאסטרטגיה עצמה. חשוב להבין שאין כלל ערך לאסטרטגיה ללא תהליכי יישום אשר נערכים תחת מעקב של אותו צוות שהוביל את התהליך האסטרטגי – מנכ"ל וועד מנהל – או של צוות גדול יותר.
על היישום אחראי בעיקר מנכ"ל הארגון. מורכבות היישום צריכה לעלות לסדר היום כבר בשלבי התכנון האסטרטגי כך שהוועד המנהל יוכל לגבות את מהלכיו של המנכ"ל ביישום, שחלקם בדרך כלל אינם פשוטים ומעוררים הסתייגויות.

שלבים מוצעים לתהליך יישום האסטרטגיה

השלבים שמפורטים בכלי שלפניכם הם שלבים מקובלים בתהליך מסוג זה, אך עליך המנכ"ל לבחון אילו מהם מתאימים לארגוןך, אילו מתאימים פחות ומה חסר, ולהתאים את השלבים לצרכים של הארגון ולאופי התכנית האסטרטגית. כך, לדוגמה, אם אימצתם אסטרטגיה המדגישה את המנגנונים הפנימיים ייתכן שכדאי לוותר על פרסום כלל ארגוני ולנהוג באופן רגיש ופרטני יותר. בסיכומי דבר יש לפעול בהתאם לתכני האסטרטגיה ולמאפייני הארגון.

שלב ראשון – בחינת המנכ"ל את התהליך ותרגומו לשפת היישום

על המנכ"ל החברתי בשיתוף הוועד המנהל לעסוק בסוגיות מהותיות ולקבל החלטה בנוגע לדרך שבה יתורגמו הממצאים והתובנות שעלו עד כה לתהליכים ולפעולות יישומיות בשטח. טעות נפוצה שנעשית בשלב זה היא להימנע משינוי מבנה הארגון והשירותים הניתנים כיום כך שיתאימו לאסטרטגיה הנבחרת.

יישום האסטרטגיה שונה במהותו מהתהליך האסטרטגי – הוא סיזיפי במידה מסוימת, ולהבדיל מחשיבת מקרו הוא מחייב ירידה לפרטים, העמקה ויצירת התנאים שיאפשרו את קיומה המתמשך של האסטרטגיה הנבחרת. זהו שלב מעשי וקונקרטי מאוד והנראות שלו משמעותית.

התרגום לשפת היישום מורכב משלושה חלקים:

1. קבלת החלטות לגבי שינויים שדורש יישום האסטרטגיה מבחינת חלוקת משאבים, מבנה ארגוני, שינויים פרסונליים, חלוקת סמכויות ותשתיות ארגוניות.
2. ביסוס תהליך היישום – מה יהיו שלבי התהליך, כיצד נכון לפעול מול אנשים, יחידות וגורמים פנימיים וחיצוניים, וכיצד מתקשרים את התהליך בארגון ולגורמים בסביבה.
3. ביצוע בפועל של תהליך היישום תוך מעקב, בקרה, ירידה לפרטים ומתן מענה לבעיות שצצות תוך כדי התהליך ושלא נצפו מראש.

נושאים מרכזיים שיש לבחון בשלב היישום:

1. הקצאת משאבים – חלוקת המשאבים קובעת את סדר היום הארגוני. אסטרטגיה חדשה פעמים רבות מחייבת שינוי בחלוקת המשאבים בארגון. שימור חלוקת המשאבים הקודמת בין היחידות, הפעילויות והמנהלים מעכב ולעתים אף חוסם לחלוטין את היכולת לייצר את השינוי המיוחל.
2. מבנה ארגוני – המבנה הארגוני קובע את תהליכי קבלת ההחלטות, את הרכב הפורומים הניהולים, את תהליכי העברת הידע ואת חלוקת הכוח. מבנה ארגוני שנמצא בהלימה עם החלטות אסטרטגיות מייצר תנאים שיובילו לתוצאות. שינוי מבנה ארגוני הוא קשה ומורכב אבל ביישום אסטרטגיה בדרך כלל דרוש שינוי כלשהו, ולו מינימלי, כדי שלתהליך האסטרטגי תהיה תפוקה מקסימלית.
3. חלוקת סמכויות, אחריות ותהליכי עבודה – שינוי מבני לבדו אינו מספיק. יש נטייה להניח שאם אדם קיבל תפקיד והוגדרה אחריותו אזי אפשר להמשיך הלאה. ואולם, שינוי בתפקידים ובחלוקת האחריות מחייב הגדרות של התפקידים החדשים או הנוספים שאנשים קיבלו, ומצריך ניתוח מחדש של תהליכי עבודה בהעברת ידע, דרגות החופש, אישורים והסכמות וכיו"ב בין הגורמים השונים במערכת על מנת להבטיח את ביסוס התפקידים החדשים או הנוספים בצורה נכונה. זה אולי החלק הסיזיפי ביותר בתהליך והאהוב פחות על מנכ"לים אך הוא חשוב מאוד, כי בלעדיו ייתכן שיישום התכנית האסטרטגית יגרום נזק שיעלה על התועלת (זו אחת הסכנות בהטמעת שינויים). חוסר ביסוס התהליך בשטח עלול להוביל למסקנות שגויות לגבי האסטרטגיה – אפשר לחשוב בטעות שהאסטרטגיה מוטעית או לא מצליחה, בעוד שלמעשה המקור לאי ההצלחה הוא ביישום ולא בעצם ההחלטה.
4. תשתיות ארגוניות – לעתים יישום האסטרטגיה מחייב שכירת מבנה אחר או נוסף, תשתית טכנולוגית חדשה, הרחבת המשרד, מבנה שכר חדש ועוד. יש לבחון אילו תשתיות דרושות לארגון לשם יישום האסטרטגיה ובאיזה שלב נכון לייצר ולשלב אותן. חשוב לבחון לעומק מה מתאים לארגון ולא לתת לאופנות חולפות להשתלט על התודעה הארגונית והניהולית. כל ארגון צריך לבצע התאמה ייחודית מאוד של התשתית לצרכים שעלו לשם יישום האסטרטגיה בצורה אופטימלית.

שאלות נוספות שיש להתייחס אליהן בשלב זה:

- מהן ההשלכות של האסטרטגיה הנבחרת על המבנה ארגוני ועל תהליכי עבודה בארגון?
- מהן השלכות האסטרטגיה על התוכן ועל הקצאת השירותים בארגון?
- מהן ההשלכות של שינוי תהליכי עבודה על פעילות הארגון?
- איזה מבנה ארגוני נדרש לאור השינוי? מהן ההשלכות שלו על הארגון?
- איזה גורם בארגון אפשר למנות כאחראי לתהליכי העבודה וחלוקת העבודה?



שלב שני – מינוי אחראי

רצוי למנות אחראי להובלת תהליך היישום. היקף המשרה הנחוץ למשימה תלוי בהיקף השינויים המתוכננים, ובארגונים קטנים יחסית המנכ"ל יכול לנהל את התהליך. בכל מקרה, האחראי צריך להיות בעמדה בכירה מספיק בארגון כדי שיוכל לבצע את תהליך היישום. חשוב להבין שאין זה תהליך טכנוקרטי או אדמיניסטרטיבי אלא הטמעת שינוי עמוק שמחייב בעל סמכא שיוכל להוביל אותו ולהתמודד עם התנגדויות גלויות וסמויות שיתעוררו בדרך. המנכ"ל צריך לבנות עם האחראי שיטת עבודה קבועה ורציפה על מנת לתמוך בתהליך מבחינה מהותית וניהולית לכל אורכו. כמו כן, כדאי שהממונה האחראי ישתייך לפונקציה ארגונית רלוונטית ליישום האסטרטגיה על מנת שתהיה הלימה בין עבודתו השוטפת לבין ה"פרויקט" של יישום האסטרטגיה, אחרת יכולות להיות סתירות פנימיות.



שלב שלישי – שיתוף התכנית האסטרטגית עם השותפים לשינוי

חשוב לשותף בעיקרי האסטרטגיה את עובדי הארגון ומתנדביו כדי שיוכלו לנתב מעתה את עבודתם באופן המתאים לדרך החדשה שבה יצעד הארגון. שיתוף אנשים בשינויים המתוכננים הוא הזדמנות עבורם להתחבר למשמעויות ול"תמונה הגדולה" שהם שותפים לה, ובכך להירתם לעשייה מתוך תחושת שייכות ושליחות. חשוב להעביר מסרים אחידים בכל ערוצי התקשורת כמה פעמים על מנת להעלות את רמת המודעות לשינויים המתוכננים ולשפר את הבנתם. באופן טבעי יעלו התנגדויות או חששות מהתכנית; דיון פתוח במסגרת פורומים בשילוב תמיכה מקצועית וחומרי הכשרה עשויים לסייע בהפחתת ההתנגדויות. יש מגוון דרכים להצגת תוצרי האסטרטגיה. עליך המנכ"ל לבחור את הדרך המתאימה ביותר לארגון – כנס של עובדי הארגון, מצגת או מסמך ארגוני בדואר אלקטרוני ועוד. גורמים שונים בארגון זקוקים לרמות שונות של פירוט בנוגע לתכנית האסטרטגית, ויש להבחין בין רמת הפירוט הדרושה לחברי ההנהלה, לדרגי הביניים או לעובדים בשטח. יש לזכור שמנהלי הארגון יכתבו בהמשך תכניות עבודה בהתבסס על ההיכרות שלהם עם התכנית האסטרטגית החדשה.



שלב רביעי – הכנת תכניות עבודה על בסיס התכנית האסטרטגית

תכניות עבודה שנתיות צריכות לבטא תרגום אופרטיבי ברמת היום-יום של האסטרטגיה שנקבעה, כולל תהליך היישום שנקבע.

לדוגמה, אם הוחלט כי יחול שינוי במבנה הארגוני כך שיחידת האב של פרויקט א תתאחד עם פרויקט ב יש לתרגם זאת לתכנית עבודה שנתית: מתי יתרחש האיחוד, מה נדרש ממנהל פרויקט א לקדם טרם האיחוד ומה אחריו ועוד.

התהליך:

- תכנית עבודה מתחילה במנכ"ל. המנכ"ל נדרש להכין תכנית עבודה ארגונית שנתית שכוללת בתוכה את המרכיבים של תהליך היישום ברמת גאנט שנתית.
- מנהלי היחידות השונות נדרשים להכין תכנית עבודה יחידתית כנגזרת של התכנית הארגונית ושל תהליך היישום האסטרטגי שהוצג.
- מעקב ובקרה: בתוך תכנית העבודה צריך להיות מנגנון של מעקב ובקרה תחום בזמן. לגיבוש מנגנון זה יש להגדיר את מדדי הבקרה, את תדירות הבקרה ואת הנושאי באחריות לביצוע המעקב. לדוגמה: בתכנית העבודה הארגונית נקבע כי אחת לחודש תתקיים ישיבת סטטוס תכנון מול ביצוע של כל מנהל יחידה עם המנכ"ל או עם ממונה אחראי אחר; אחת לרבעון תתקיים ישיבה כזאת ברמת הארגון.

לכלי לכתיבת תכנית עבודה לחצו כאן



שלב חמישי – הצגת תכניות העבודה וסנכרון

המנכ"ל, ההנהלה השכירה של הארגון והממונה על היישום צריכים לוודא שיש סינרגיה בין כל היחידות, שתכניות העבודה תואמות לצורכי תהליך יישום האסטרטגיה ושהגאנטים השנתיים של היחידות השונות מסונכרנים זה עם זה. חלק זה של תהליך היישום יכול להיות מורכב ולעתים מצריך שינויים מהותיים בתכניות. עם זאת, זהו פרק חשוב ומשמעותי – הן משום שהוא מחבר את כולם למטרת העל והן משום שבעזרתו אפשר לזהות פערים בין היחידות לבין התהליך האסטרטגי והתכנית הכלל ארגונית וכך אפשר להקדים תרופה למכה.

תהליך אסטרטגי דורש השקעה ארגונית, נפשית ופיננסית רבה. ערכו בהטמעה שלו וביישומו בפועל כך שייתן ערך משמעותי לארגון לאורך זמן, ולכן יש לבצע בקרה על יישום האסטרטגיה. הבקרה על התהליך ברמת היישום שלו צריכה להיות חלק אינהרנטי מהעבודה של המנכ"ל ושל מנהל יישום האסטרטגיה (בין שזהו המנכ"ל או מנהל אחר מהארגון).

כפי שהוסבר בחלק הקודם, יישום אסטרטגיה ברמת המקרו כולל:

1. התאמת המבנה הארגוני, חלוקת תפקידים והגדרת תהליכי עבודה.
 2. ניתוב משאבים, קיום שיח וניהול תהליכי קבלת החלטות על פי האסטרטגיה שנקבעה.
- הבקרה יכולה להיעשות על ידי צוות יעודי לנושא שעורך מעקב שנתי על רמת היישום, לפחות ב-3 השנים הראשונות, ומגיש דו"ח קצר ואיכותי של ממצאים, מסקנות ותובנות לשיפור יישום האסטרטגיה. יש להקפיד שהצוות לא יכלול את מי שהוביל את תהליך היישום כדי למנוע ניגודי אינטרסים אינהרנטיים בצוות.
- שיבה חד-שנתית שעוסקת ביישום האסטרטגיה בהובלת צוות בקרה או דומה לו יכולה לסייע רבות להצלחת התהליך ולהבטיח הפניית תשומת לב ניהולית לא רק לתהליך התכנון אלא גם לרמת ההטמעה והיישום.

צוות הבקרה צריך לעקוב אחר נושאים אלה:

1. ביצוע בפועל של התכנית שהוגדרה בשלב יישום האסטרטגיה (התכנית האסטרטגית).
2. רמת ההלימה בין החלטות שהתקבלו לאורך השנה לבין האסטרטגיה.
3. חלוקת המשאבים בתוך הארגון.

לסיכום, הבקרה על יישום האסטרטגיה מאפשרת לך כמנכ"ל לבחון אם פעילותו של הארגון אכן מכוונת להשגת המטרות שהגדיר לעצמו בתהליך האסטרטגי. הבקרה היא חלק מובנה מיישום התהליך, כפי שהיא חלק מובנה מיישום של כל תכנית עבודה, ויש להיעזר בה על מנת לוודא שהארגון צועד בכיוון שאליו הוא תכנן ללכת.

אנחנו בשיתופים עומדים לרשותכם בכל שאלה ומאחלים הצלחה רבה.