

## 1 יעוד, חזון ומטרות אסטרטגיות

### 1.1 הקדמה

דמיינו שזה עתה ירשתם ספינת תענוגות גדולה, מאלה שהן מלון פאר משייט שעורך הפלגות של 5-10 ימים ועוצר בנמלים נבחרים.

יש לכם צוות עובדים וקהל לקוחות והעסק עובד. קיבלתם לרשותכם את הספינה עצמה ואמצעים נוספים המאפשרים את ביצוע חבילות הנופש הללו.

אתם יכולים להמשיך בתפעול השוטף של הספינה כפי שהיה עד כה: אותם מסלולים, אותו צוות, אותו קהל יעד, אותן ארוחות, אותם מופעים, אותן שיטות פרסום.

זו הבחירה הקלה ביותר והיא גם תתקבל בטבעיות גמורה על ידי הצוות.

האם זה הכי נכון ?

האם אתם ממצים בצורה המיטבית את הספינה והצוות שקיבלתם ? האם ניתן לעשות יותר עם מה שברשותכם ?

זה הרגע לעצור, לחשוב על אפשרויות נוספות, להתייעץ עם מביני עניין ולקבל החלטות.

אין הכוונה להחלטות תפעוליות כגון שעת הגשת ארוחת הבוקר, גוון המצעים בחדרים או תדירות ניקוי הבריכה. אלה דברים חשובים בפני עצמם אבל שינוי שלהם לא ייצור שינוי מהותי במוצר שאתם מציעים ללקוחותיכם.

הכוונה היא לשאלות הרבה יותר מהותיות, שאלות אסטרטגיות: האם להמשיך באותם מסלולי שיט ואותם יעדים ? האם לפנות לקהל יעד אחר ? האם לשנות את אופי הבידור הניתן בספינה ?

כל אחת מהשאלות הללו עשויה לשנות בצורה מהותית את העסק שלכם, תוביל בניית חבילות נופש שונות מבעבר, תגרום לכם להתחרות עם מתחרים אחרים, וגם יכולה להשפיע על תמהיל הצוות שלכם.

עיסוק בהחלטות אסטרטגיות הוא משהו שמנהלים רבים נמנעים מלעשות. הנטייה היא לבצע שיפורים בתחומים שונים תוך כדי תנועה, אבל לרוב לא עוצרים לחשוב אם הכיוון האסטרטגי נכון.

הפרק הזה הוא הפרק החשוב ביותר בספר. הוא היחיד שיעורר אתכם לחשוב ברמה האסטרטגית ולא רק ברמה התפעולית והטקטית, ועשוי להשפיע לאורך כל הקדנציה שלכם ועל מידת הצלחתכם כמנהלים.

### 1.2 יעוד וחזון

אין לכם ספינת תענוגות, אבל יש לכם יחידה בניהולכם שיש לה צוות עובדים, אמצעים שונים, לקוחות, וכמובן שירות או מוצרים שהיא מספקת. ההבדל העיקרי בינה לבית ספינת התענוגות (מלבד השייט כמובן...) הוא שאתם לא לבד. היחידה שלכם היא חלק מארגון, ומישהו כבר תחם את מרחב הפעולה שלה. ישנן יחידות אחרות שנמצאות בממשק איתה וצריך להתחשב בהן ולפעול עימן בסינרגיה.

זה מצמצם את מרחב התמרון שלכם לעומת היורש המאושר של ספינת התענוגות, אך עדיין מתיר מרחב לא קטן לקבלת החלטות וביצוע שינויים.

אם עבדתם ביחידה הזו או שהכרתם אותה לפני כן בהחלט יתכן שיש לכם רעיונות מגובשים מה אתם רוצים לעשות ובעיות שאתם יודעים כיצד לפתור, בין אם במישור המקצועי או במישורים אחרים.

רגע לפני שאתם רצים לטפל בבעיות הידועות לכם, זה הזמן לשים לרגע את התוכניות בצד ולחשוב ברמה האסטרטגית. יכול להיות שהחלטה אסטרטגית אחת תבטל חמש בעיות תפעוליות מוכרות ותיצור אתגרים חדשים.

כדי לגבש אסטרטגיה צריך ראשית לבחון ולגבש יעוד וחזון.

## 1.2.1 יעוד

יעוד היחידה הוא התכלית שלשמה היא קיימת.

- מה לב עיסוקה ?
- מה תרומתה לארגון ?
- באיזה נושאים ותהליכים יחידות אחרות נסמכות עליה ?

נסו לענות על שאלות אלה ולנסח את ייעוד היחידה שלכם.

דוגמה לייעוד יחידת רכש בארגון:

*יחידת הרכש מבצעת עבור הארגון התקשרויות רכש עם ספקים וקבלני משנה התורמות לעמידה ביעדיו ולרווחיותו. על יחידת הרכש לספק באמצעות התקשרויות אלה שירותים ומוצרים לטובת כלל יחידות הארגון תוך עמידה בתכולות, באיכות ובל"ז הנדרשים, וכן להשיג את תנאי ההתקשרות הטובים ביותר עבור הארגון.*

## 1.2.2 חזון

יעוד היחידה מגדיר את תכליתה, אך אינו מגדיר את הכיוונים האסטרטגיים בהם היא צריכה לפעול ולהתפתח. לשם כך יש להגדיר חזון המשמש כמצפן המורה את הכיוון אליו יש לחתור.

לרוב אנו מתייחסים לחזון כמשהו שרלבנטי לרמת הארגון ופחות רלבנטי לרמת היחידה. לעיתים הוא נראה מרוחק, ובמקרים הגרועים גם בלתי מובן וקשה להזדהות איתו. כמובן שיש לא מעט חברות שהחזון שלהן ברור ומעורר הזדהות.

לא קל לקחת חזון ולחבר אותו לעשייה יומיומית. אך לחזון יש חשיבות עצומה, ואם מתמקדים בתכנים שלו ופחות בדקדוקי הניסוח שלו, הוא יכול להיות שימושי ובעל השלכות מהותיות על ההתנהלות הכוללת של היחידה אותה אתם מנהלים.

חזון היחידה אינו יכול להיות מנותק מחזון ואסטרטגיית הארגון. חייב להיות קשר ביניהם ואסור שתהיה סתירה ביניהם.

הכנת החזון ליחידה שלכם יכולה לסייע לכם מאוד בזיהוי הדברים העיקריים שתרצו לקדם.

להלן קווים מנחים לגיבושו:

- א. קראו והבינו את חזון הארגון ואת המטרות האסטרטגיות שלו.
- ב. זהו את הדברים שהיחידה שלכם נמדדת עליהם, ובמה היא צריכה להצטיין כדי שתרומתה לארגון תהיה משמעותית.
- ג. עתה הסתמכו על התובנות שהגעתם אליהן ועל הייעוד שניסחתם ורישמו את מצב שיא ההצלחה של היחידה תוך התייחסות לדברים הבאים:
  - תרומה לקידום מטרות הארגון ומימוש חזונו
  - תרומה לעובדי היחידה
  - מוניטין היחידה
  - היבטים נוספים שאתם מזהים כמהותיים להצלחת היחידה – ממשקים עם הסביבה (יחידות אחרות, ספקים, לקוחות), מקצוענות, איכות שירות/מוצרים, עמידה בזמנים, יעילות וכו'

לאחר שרשמתם את כלל הדברים בנקודות נסו לשפר את הניסוח ולדייק אותו. חשוב שהרעיונות והכיוונים יהיו ברורים ושלא תהיה סתירה ביניהם.

עכשיו בחנו את החזון שגיבשתם יחד עם הצוות הקרוב אליכם. בשלב זה אפשר לצרף גם את הממונה הישיר שלכם. אם החזון לא מספיק ברור או שאינו גורם לאנשים להתחבר אליו כדאי לעשות סבב חשיבה נוסף.

דוגמה לחזון יחידת הרכש:

*יחידת הרכש תהיה יחידת שרות מרכזית מצטיינת ומוערכת בארגון, שתיתן ערך מוסף משמעותי למזמינים ותבצע עבורם התקשרויות בצורה יעילה ומקצועית התואמת את צרכיהם בהבטי איכות, ל"ז ותקציב.*

עובדי יחידת הרכש יהיו חדורי מוטיבציה, מעורים בפעילויות העיקריות בארגון, ובעלי יכולת מקצועית גבוהה להובלת פעילויות היחידה. יהיה להם אופק התפתחות מקצועי וניהולי והם יתמידו בעבודה איכותית לאורך זמן.

### 1.3 מטרות אסטרטגיות

#### 1.3.1 זיהוי המטרות

במקרים רבים יש פער בין החזון לבין המצב במציאות. נסו להיות ביקורתיים כלפי היחידה שלכם, להזכר בתלונות של לקוחות, ולהשוותה ליחידה דומה אחרת בעלת מוניטין טוב. לחילופין אפשר להעזר בתוצאות סקר אובייקטיבי על ביצועי היחידה שלכם אם נעשה בתקופה האחרונה, ואתרו את אותם נושאים בהם יש פער מהותי בין החזון למציאות.

לדוגמה:

נניח שאתם המנהלים של יחידת הרכש.

להלן הדרך בה המזמינים בארגון תופסים את היחידה שלכם:

עובדי היחידה מגיבים מהר אך אינם מבינים מקצועית במוצרים שהיא רוכשת, וגם לא מכירים את הפרויקטים המבוצעים בארגון. הם אדיבים ושירותיים, אך בהתקשרויות מורכבות הם בעיקר מתאמצים לסגור עסקה מהר, לא מתעמקים בפרטים ולא מיומנים במ"מ.

מתוך הידע שלכם:

יש תחלופה גבוהה של עובדים. הבודדים שמתמידים בינוניים ברמתם ועמוסים בעבודה.

מכאן ניתן להשוות ליעוד ולחזון ולזהות מספר פערים:

- א. תחלופת עובדים - מעידה בדרך כלל על חוסר שביעות רצון או על היעדר אופק התפתחות.
- ב. ישנה בעיית מקצועיות בהיבט של היכרות עם המזמינים והפרויקטים בארגון. חלקה ככל הנראה נובע מהתחלופה הגבוהה.
- ג. ישנה בעיית מקצועיות בניהול מ"מ או שחשיבות הנושא אינה מושרשת.

עבודה יותר מעמיקה יכולה להניב כמובן בעיות נוספות שקשורות לבעיות שכבר אותרו או שונות לגמרי.

דוגמאות למטרות אסטרטגיות עבור יחידת הרכש:

- א. ייצוב כח האדם ביחידה וצמצום התחלופה.
- ב. שיפור יכולות המו"מ ומיקוד ניהולי בנושא זה.
- ג. הגברת ההיכרות עם יחידות אחרות והחשיפה לפרויקטים בארגון.

השגת מטרות אלה עשויה להביא לשנוי מהותי בביצועי היחידה, בשביעות רצון העובדים, בצמצום העזיבה, ובשיפור הערך המוסף המקצועי הניתן לארגון בכלל ולפרויקטים בפרט. השגת המטרות תקרב אתכם משמעותית אל החזון.

מול כל מטרה אסטרטגית יש לגבש תוכנית עם יעדים לשיפור. לשם כך נדרשת עבודה נוספת לאיתור מקור כל בעיה ומציאת הדרכים המתאימות לטפל בה. זה השלב בו הממונה הישיר שלכם יכול לסייע במתן משאבים והכוונה. רתימה שלו תעזור מאוד לגבש תוכנית ריאלית שהוא מוכן לעמוד מאחוריה ולסייע במימושה.

### 1.4 סיכום

קל מאוד בכניסה לתפקיד לשקוע בתוך ים הנושאים החדשים והבעיות שמחייבות טיפול. קשה להתרומם מעל זה ולחשוב בצורה מערכתית וארוכת טווח לאן הייתם רוצים להגיע.

בחצי השנה הראשונה בתפקידכם חשוב מאוד לעשות זאת, כדי לוודא שה"ספינה" שטה בכיוון הנכון ולעשות תיקון במידת הצורך.

מה שיבדיל אתכם ממנהלים אחרים תהיה מידת השיפורים שתעשו ביחידה שלכם ולא יזו רמה תביאו אותה. הדברים השוטפים של היומיום לא יקנו לכם ציונים לשבח ולא יבליטו אתכם.

את החזון והמטרות האסטרטגיות יש לבחון מדי שנתיים-שלוש כתלות בקצב השינויים הפנימיים והסביבתיים. זכרו שחייב להיות קשר בין המטרות האסטרטגיות שקבעתם לבין חזון הארגון והאסטרטגיה הכוללת שלו. הצבת מטרות אסטרטגיות נכונות והצלחה בהשגתן תביא לתרומה משמעותית גם ברמת הארגון.