

פרק 13

ראייה מערכתית ואסטרטגיה ארגונית

אסטרטגיה מתייחסת לטווח הרחוק. המנהלים מקבלים החלטות מהותיות על פי האסטרטגיה, וחברי הצוות מבינים את ההקשר הכללי של פעולותיהם. בפרק "מנהיגות והנעת אנשים" צוין שמרכיב חשוב בהובלת אנשים הוא הנעתם אל מטרה משותפת, המיוצגת על ידי האסטרטגיה הארגונית. מכיוון שהאסטרטגיה משפיעה רבות על הצלחת הצוות לאורך זמן, יש חשיבות רבה להגדיר אותה נכון.

אסטרטגיה ניהולית מונה מספר מרכיבים: ייעוד, חזון, ערכים, מטרות ויעדים אסטרטגיים ותוכנית עבודה. במטרות, ביעדים ובתוכנית העבודה דנו בפרק "תוכנית העבודה של הצוות". פרק זה מתמקד בייעוד, בחזון ובערכים ארגוניים.



לכאורה, את האסטרטגיה הארגונית מנהל המנכ"ל, וחלק מהדוגמאות בפרק זה ובנספח עוסקות בארגונים גדולים. עם זאת, אין מניעה מלהגדיר אסטרטגיה בכל רמה היררכית שהיא.

כל מנהל צוות עובדים יפיק תועלת מרכזית מפרק זה בשני תחומים. האחת, הבנת מושגים, שיעזרו לו לפתח ראייה מערכתית הנדרשת

להתאמת הפעילות של הצוות לאסטרטגיה הארגונית. האחרת, קבלת כלים לגיבוש האסטרטגיה של הצוות כגוף עצמאי, הפועל בתוך מערכת ארגונית גדולה.

מאחר שהאסטרטגיה משפיעה רבות על היעדים של הצוות ועל הפעולות שמנהל הצוות נוקט, יש להגדיר אותה רק לאחר שהמנהל שקיבל את התפקיד הגיע לבשלות מספקת. בארגונים רבים מנהלי צוות מסתפקים באסטרטגיה שנקבעה ברמה ההיררכית שמעליהם ובהגדרת ייעוד הצוות בלבד.

מומלץ לבחון את האסטרטגיה אחת לשנה-שנתיים, ולרענן אותה בהתאם להתפתחויות.

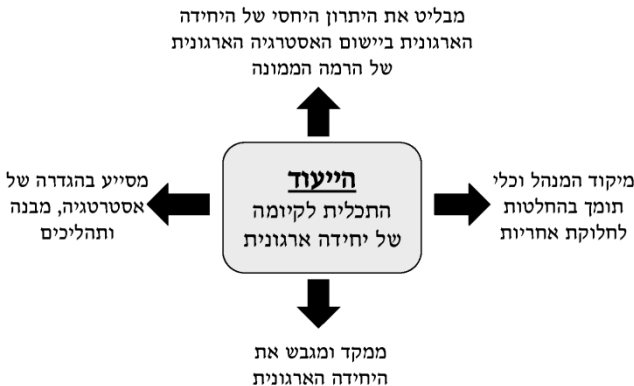
ייעוד – למה הוא חשוב ואיך מגדירים אותו

מהו ייעוד

הייעוד הוא התכלית הפורמלית לקיומה של יחידה הארגונית. המינוח המקובל באנגלית הוא: **Mission statement**.

הגדרת הייעוד צריכה לענות על השאלות הבאות:

1. מה אנחנו עושים?
2. לאיזו מטרה?
3. מה חלקנו בארגון שאליו אנחנו משתייכים?



החשיבות בהגדרת הייעוד

ייעוד שמוגדר כהלכה צריך להבליט את היתרון היחסי של הצוות ביישום האסטרטגיה של הרמה ההיררכית שמעליו. כלומר, לא אמורה להיות חפיפה בייעוד של שני צוותים מקבילים. הגדרה כזו תסייע גם להגדיר ממשקים ותהליכים שמערבים יחידות ארגוניות שונות. ובהמשך גם **תעזור בקבלת החלטות הקשורות לחלוקת אחריות בין היחידות**. משום כך, הגדרת הייעוד חייבת לעבור את אישור המנהל ברמה ההיררכית שמעל כל יחידה.

היבט נוסף של הייעוד הוא היכולת **למקד את העשייה של המנהל** בפעילויות שעולות בקנה אחד עם הגדרת הייעוד. בכך הייעוד הופך למרכיב מרכזי באסטרטגיה של היחידה הארגונית. הגדרת הייעוד **היא בסיס למבנה הארגוני המתאים ולתהליכים הפנימיים בצוות**.

ולבסוף, להגדרת הייעוד באופן פורמלי יש השפעה רחבה על העובדים. הוא עוזר להם **להתחבר למטרה אשר לשמה הם באים לעבודה**. החיבור הזה תורם לגיבוש הצוות ולעבודת צוות אפקטיבית, כפי שהוסבר בפרק "עבודת צוות אפקטיבית".

דוגמאות לייעוד אפשר למצוא בקלות באינטרנט. חברות רבות מפרסמות את ייעודן באתר החברה. נוסף על כך, יש אתרים שמכילים עשרות דוגמאות לייעוד.²³

דוגמאות ייעוד מהאתר לדוגמה

- **מחלקת IT (מערכות מידע) בחברת נדל"ן:** "ייעוד הצוות הוא לתמוך באסטרטגיה העסקית של החברה באמצעות פיתוח, יישום וניהול של המערכות הטכנולוגיות שלה".
- **מחלקת משאבי אנוש בחברת נפט:** "ייעוד המחלקה הוא להיות שותף עסקי באמצעות עזרה לעובדים ולמנהלים לעבוד בסביבה שמטפחת מורל גבוה, ומאפשרת צמיחה ורווחיות מתמשכים".
- **מחלקת תפעול במלון:** "ייעוד המחלקה הוא להתעלות מעל לציפיות האורחים באופן עקבי. ליצור ולשפר באופן עקבי את האופן שבו אנו מספקים את שירותי היוקרה של המלון, ולצפות את הצרכים הפרטניים של כל אורח ואורח".

המאפיין של הגדרות אלו הוא שהן קצרות, ממוקדות וברורות למי שיקרא אותן, בתוך הצוות ומחוצה לו. נוסף על כך, הן מתארות כיצד ייעוד הצוות משרת את הייעוד של הרמה ההיררכית שמעליו (במקרים אלו, של החברה עצמה). קל לדמיין את עובדי הצוות מתחברים לייעוד כזה, מבינים מה מצופה מהם ופועלים בהתאם.

שאלות מנחות להגדרת הייעוד

1. לשם מה הצוות שלי קיים? מה תרומתו לארגון?
2. מה מבדיל את התרומה של הצוות שלי מתרומתם של צוותים אחרים?
3. אילו תוצאות והישגים המנהל שלי מצפה מהצוות?

להגדרת הייעוד יש חשיבות רבה, הן כלפי חוץ והן כלפי פנים. תהליך הגדרת הייעוד מציף פערים וסוגיות בתפיסת התפקיד של הצוות, שהעיסוק בהם מחדד תחומי אחריות, ועוזר למנהלים ולעובדים למקד את עשייתם. לכן בהגדרת הייעוד מומלץ להתייעץ עם המנהל הישיר. לאחר הגדרת הייעוד, חשוב להטמיע אותו אצל העובדים, בהנהלה ובקרב שותפי התפקיד.

שאלות לעבודה עצמית לאחר הגדרת הייעוד

1. האם הצוות שלי בנוי באופן אופטימלי כדי למלא את ייעודו?
2. האם חברי הצוות שלי יודעים מה הייעוד ומבינים אותו?
3. אילו פעולות בצוות עולות בקנה אחד עם הייעוד?
4. אילו פעולות בצוות יש קשר נמוך לייעוד?