

המשרד לניהול אסטרטגיה

רוברט קפלן ודיוויד נורטון: "מדוע יש פער עיקש כל כך בין השאיפות לביצועים בפועל? הפער התעורר, כך אנו מאמינים, מתוך נתק ברוב בחברות בין תכנון האסטרטגיה ובין יישום האסטרטגיה... (אבל) זה לא חייב להיות כך."

חברות מצליחות, הם אומרים, מבססות יחידה חדשה ברמת הארגון שנקראת המשרד לניהול אסטרטגיה. היחידה הזו באופן חד משמעי שונה מיחידת תכנון האסטרטגיה וממלאת תפקיד ייחודי בתיאום פעולות ובכך עוזרת ביישום האסטרטגיה.

ארגונים כיום ניצבים בפני אתגרים רבים כגון:

תקשור פעילות התכנון האסטרטגי עם יישום האסטרטגיה, אינטגרציה בין מרכיבי האסטרטגיה (תכנון, יישום, תוכניות עבודה ותקציב), ניגוד אינטרסים בין מבצעי מרכיבי האסטרטגיה ועוד.

לנוכח האתגרים האלה, התפתחה תפיסה המיושמת כיום בקרב ארגונים מובילים בארה"ב ובעולם של ניהול יחידה אסטרטגיה - Strategic Management Officer (SMO).

יחידת ניהול האסטרטגיה הינה יחידה הכפופה ישירות למנכ"ל ונמצאת מעל שאר היחידות במבנה הארגוני מבחינה היררכית. תפקידי היחידה הם:

- תכנון אסטרטגי
- יישום אסטרטגיה
- יישור ארגוני וניהול האינטגרציה לאסטרטגיה בארגון
- תכנון ותקצוב בהסתכלות מרכזית מול האסטרטגיה
- תקשורת ומודעות לאסטרטגיה
- יישור העובדים לאסטרטגיה
- בחינה מחדש של האסטרטגיה
- זיהוי יוזמות אסטרטגיות
- הובלת תהליכים חוצי ארגון מכווני אסטרטגיה

על מנת שהיחידה תבצע את התפקידים הללו בצורה מוצלחת, יש צורך להעמיד לרשותה את המשאבים, הכלים והיכולות הארגוניות והטכנולוגיות המתאימות למיזמי אופטימאלי של האסטרטגיה.

יחידת ניהול האסטרטגיה בכפיפות למנכ"ל ועם המשאבים, הכלים והיכולות המתאימות
יאפשרו לארגון:

1. בניית האסטרטגיה.
2. תקשור האסטרטגיה.
3. שיפור האסטרטגיה.
4. יישור וזרימת התהליכים התפעוליים הנדרשים לעמידה בצרכי הלקוחות.
5. התייעלות וחסכון בהיקף של 6-7% כל שנה.
6. רתימת המנהלים והעובדים לעמידה ביעדים ברמה האישית והצוותית.
7. קישור התגמול לעמידה בביצועים והעלאת הרף כל שנה.
8. הצהרה על ערכים בצורה ברורה ומחייבת.
9. אינטגרציה של כלל היחידות לאסטרטגיה.
01. יישור היחידות לכיוון אחד - האסטרטגיה.
11. יצירת מכפיל כוח למימוש האסטרטגיה.
21. יצירת מבנה גמיש, מהיר ושטוח שמוריד בירוקרטיה ומפשט עבודה.
31. פריצת גבולות מחלקתיים המונעים שיתוף פעולה ושיתוף מידע.

המאמר המלא התפרסם כאן.

<http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?l=13941>