

מיומנויות לתכנון אסטרטגי

אופק חדש – השתלמות מנהלים מנהל חבר ונוער

Everyone has a plan,
until they get punched in the face.

למה תכנון?



יתרונות התכנון

- מיצוי המשאבים
- מעקב אחרי החלטות ושליטה
- התמודדות עם המגבלות הקוגניטיביות שלנו
- סדר בבלגאן

S

M

A

R

T



Specific



Measurable



Attainable



Relevant



Time Based

אז למה צריך אסטרטגיה?

או: מהי אסטרטגיה בכלל?





DO Rethink Strategy
Alogue

בלי לתת הגדרה ממלכת אי הוודאות (VUCA)

משהו כללי/מופשט חשיבה על ה"חוץ"

אסטרטגיה = אסטרטג

כיוון

טווח זמן?

למה צריך אסטרטגיה?

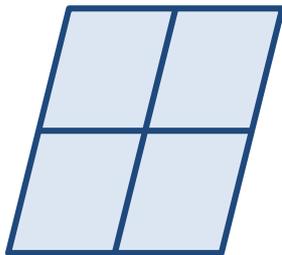
כשלי התכנון

- כשל התר"ש – רצים בתעלה עד התהום
- הכשל הקוגניטיבי – אלוהים אולי נמצא בפרטים הקטנים אבל ההנהלה לא...
- יעילות על פני אפקטיביות

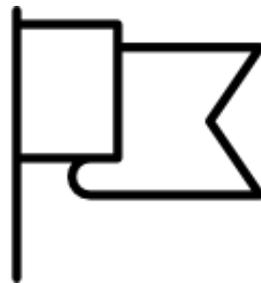
3 ניסוחים לאסטרטגיה

שנות ה-60: אסכולת העיצוב

עיצוב (מנכ"ל)



SWOT



ביצוע

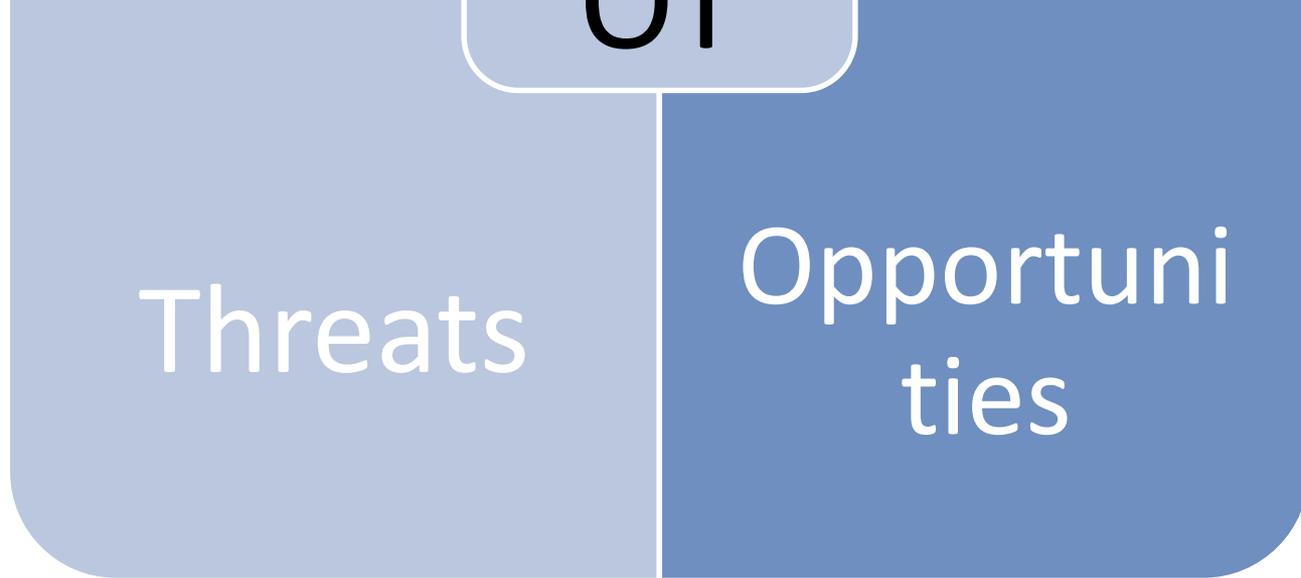
מחייב אותנו לשאול שאלות חשובות:

לחשוב ביקורתית על עצמנו

Weaknesses

Strengths

SW
OT



לחשוב ביקורתית על הסביבה

סביבה

אסטרטגיה

אני

Weaknesses

Strengths

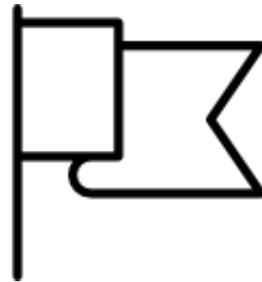
אבל מה הקשר?

Threats

Opportunities

מיצוב: 80-ה שנות

מנהלים

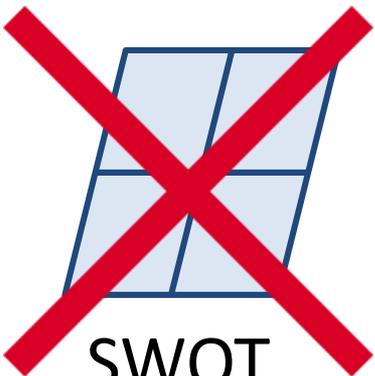
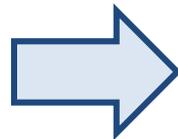


מיצוב

יועצים



אנליזת שוק

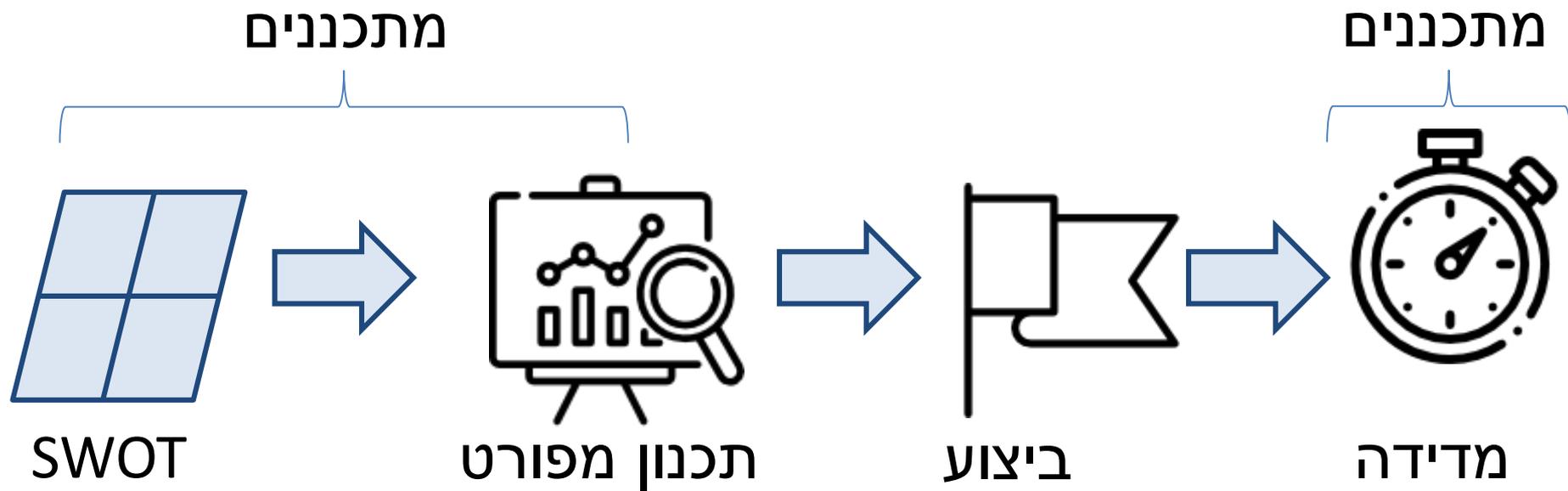


SWOT

כשלי המיצוב

- האם הסביבה מכריעה עבורנו מה אנחנו רוצים?
- האם המערכת שלנו לא משפיעה?

שנות ה-70-50: **תכנון אסטרטגי**





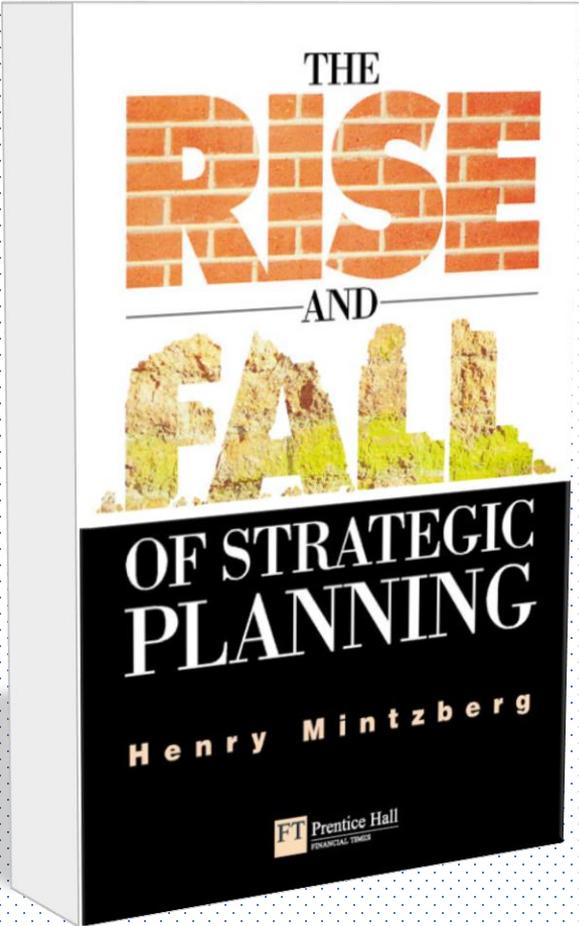
אסטרטגיה מול תכנון

התהלכות בממלכת אי הוודאות

- התבוננות בסביבה
- אפקטיביות
- משוב חיצוני
- לא ברור מה רוצים
- תוצאות לא ידועות
- שילוביות/סינרגיה
- מושגים

מיצוי ממלכת הוודאות

- התמקדות בארגון
- יעילות
- בקרה פנימית
- יעדים סגורים
- תוצאות רצויות נתונות מראש
- תיאום/שת"פ
- מונחים



DO Rethink Strategy
Alogue

תחלואי התכנון האסטרטגי

- צמצום מרחב הפעולה והגמישות של המנהלים והעובדים בכל הרמות
- קושי בהתמודדות עם אי וודאות ושינוי
- תרבות של חוסר אמון
- מנגנון סותר שיתוף פעולה
- פגיעה בחשיבה האסטרטגית בארגון
- לא מספק את היכולת לעמוד ביעדים

חינוך כממלכת אי-וודאות

- מציאות עתידית לא ברורה
- השפעה לא ישירה
- פעולה במרחב רווי
- ומה אנחנו בכלל רוצים?
- (ועל אחת כמה וכמה בחינוך הלא פורמאלי)

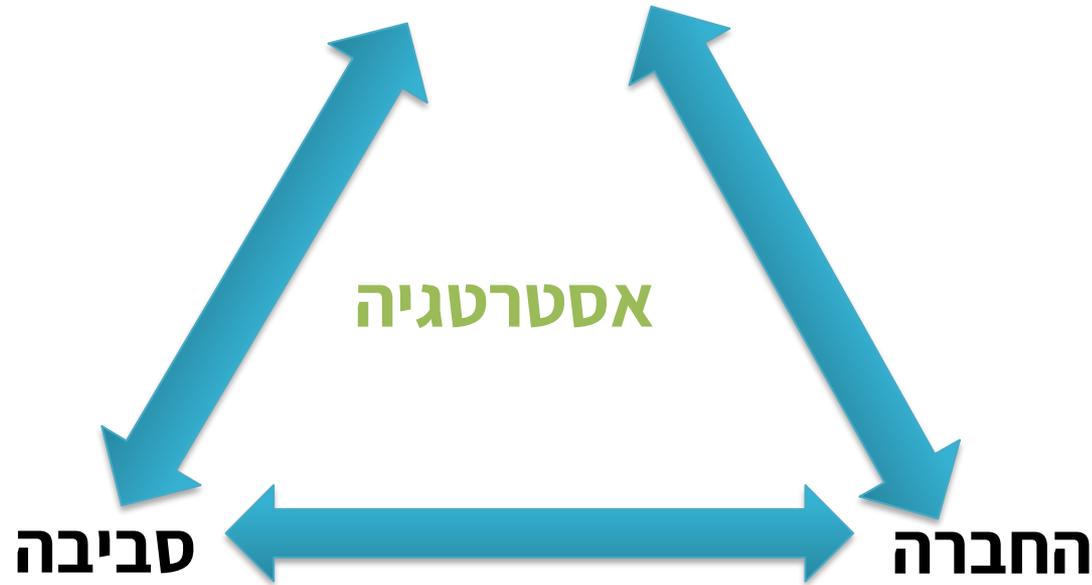
חשיבה אסטרטגית

3X3

13: מיצוב בהווה

יעדים

אסטרטגיים



יעדים אסטרטגיים

מיצוב רצוי

נתח שוק מבוקש

אסטרטגיית צמיחה

מכירה

הנפקה

צמיחה

המוצר(ים)

scaling יכולת

יכולת מכירה

(go to market) בשלות

מיקוד/גנריות

שוק ומשתמשים

מתחרים

רגולציה

סביבה

טכנולוגיות

קהילות at

מבנה

ידע ויכולות

משאבים ותזרים

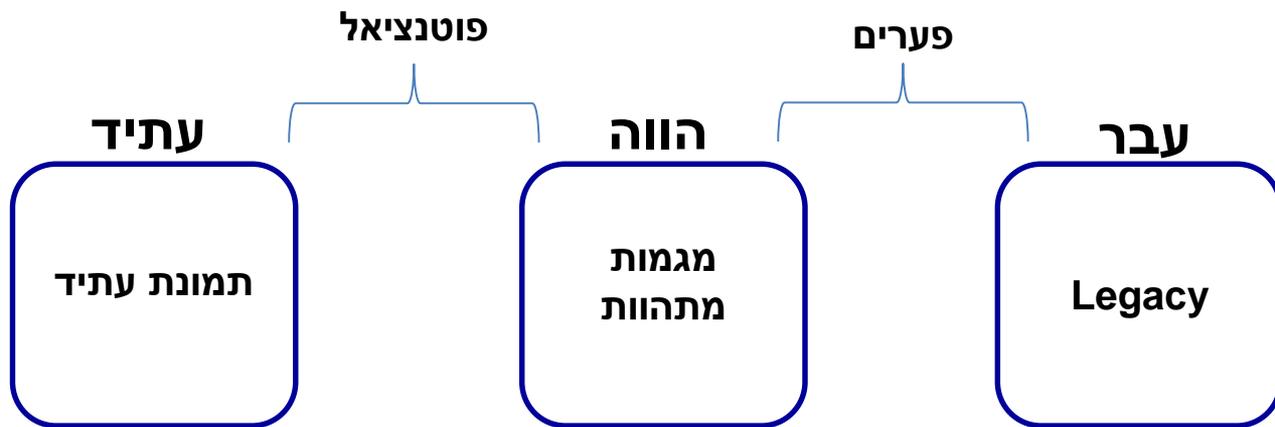
החברה

תמהיל פונקציונלי

תהליכים

תמהיל כ"א

23: מיצוב בזמן



התנסות א':

- נסחו את הבית/סביבה/יעדים שלכם
- מה הפערים והפוטנציאלים שאתם מתמודדים איתם?
- האם צריך לעדכן את היעדים? את המבנה?

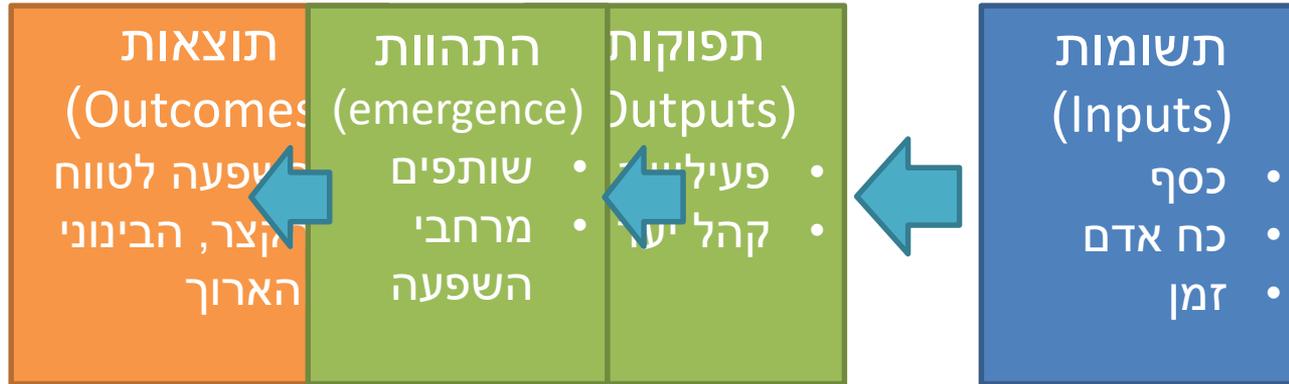
OKRs

הצעה לחיבור בין אסטרטגיה ותכנון

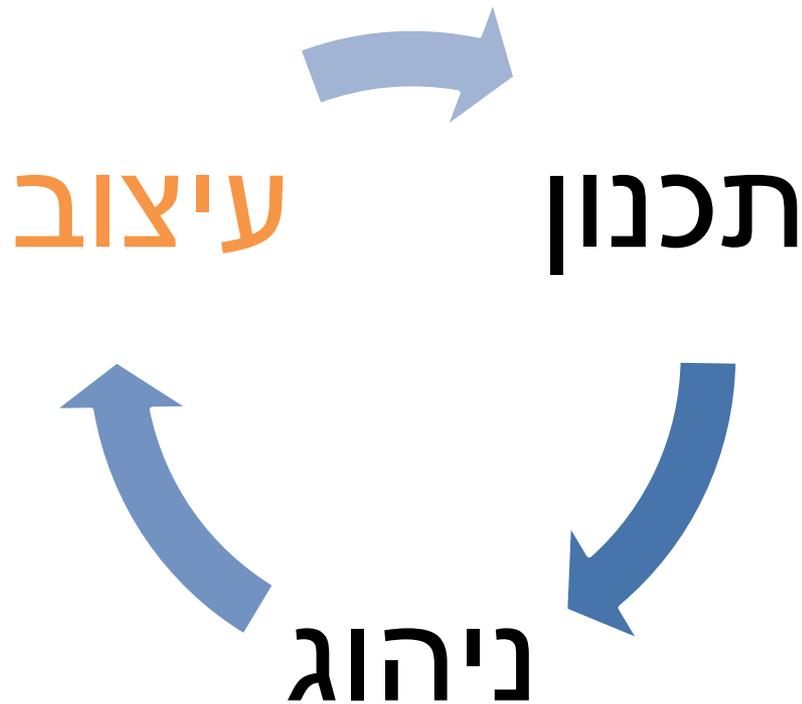
אז מה הבעיה?

- תהליכי תכנון לא מגיעים ליעודם
- ניהול תהליכים מסורבלים
- חוסר התאמה בין הזמן ומעגל התכנון
- מדידה המחוללת [תרבות של שקר](#)
- מימוש המשימות ללא קשר ליעדים האסטרטגיים

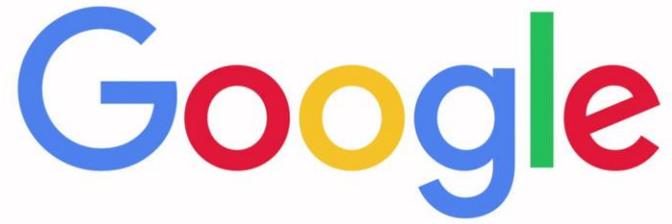
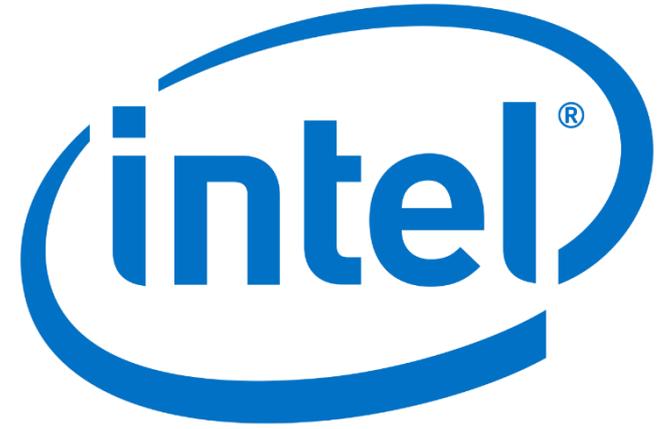
הפער של המודל הלוגי



מה הצבא חושב על הבעיה?





The Google logo, featuring the word "Google" in its signature multi-colored font: blue 'G', red 'o', yellow 'o', blue 'g', green 'l', and red 'e'.The Intel logo, consisting of the word "intel" in a blue, lowercase, sans-serif font, enclosed within a blue, stylized swoosh that forms a partial circle around the text.The logo for "DO Alogue", where "DO" is in a bold, dark grey font and "Alogue" is in a blue font. The letter "A" is stylized with a cluster of blue dots to its left. Above the word "Alogue" is the tagline "Rethink Strategy" in a smaller, grey font.

לקראת OKRs

- **Objectives** – הדבר הגדול, זה שאפשר לדבר איתו עם ההנהלה, זה ששומר אותנו בנתיב הנכון (קשר לאסטרטגיה)
- **Key Results** – מה שיאפשר לנו להבין האם דברים באמת קורים בכיוון (תכנון)

יעד: תיאור איכותי של תוצאה של מאמץ ארגוני מרכזי, המושג על ידי:

מספר חד ספרתי של הישגי מפתח, כגון –

1. סיום פיתוח פיצ'ר מסוים
2. גיוס מספר מסוים של עובדים לתפקיד
3. גיוס סכום נקוב לטובת התהליך
4. השלמת תהליך מכירה עם מספר נקוב של לקוחות
5. מעורבות משתמשים שתמדד באופן ספיציפי
6. וכיוב'.

יעד: תיאור איכותי של תוצאה של מאמץ ארגוני

מספר חד ספרתי של הישגי מפתח, כגון –

1. סיום פיתוח פיצ'ר מסוים
2. גיוס מספר מסוים של עובדים לתפקיד
3. גיוס סכום נקוב לטובת התהליך
4. השלמת תהליך מכירה עם מספר נקוב של
5. מעורבות משתמשים שתמדד באופן ספיציפי
6. וכיוב'.

יעד גדול, אסטרטגי

- קשור למציאות החיצונית, כללי וקשור למהות

הישגי מפתח

- תחימה בזמן
- באחריותנו
- מדיד
- ספיציפי/קונקרטי
- בר-השגה

איך?

- מעגלי תכנון קצרים, לפי ההקשר
- כלי עבודה – לנתק ממעגלי מישוב וקידום!
- להכיר באתגר הקוגניטיבי – עד 3 יעדים, עד 5 KRs לאחד
- פחות זה יותר - תהליך קבוע של תעדוף
- לחבר top down ו-bottom up
- תהליך למידה מחזורי

מה זה נותן לנו?

- **מיקוד והתחייבות לתעדוף** – ה-OKRs מחייבים קביעה מתמדת של מה שחשוב, והתחייבות ארגונית למימוש החשוב.
- **התיישרות וחיבור בין צוותים** – השקיפות מאפשרת את ההתכווננות הארגונית, וחיבור בין צוותים נפרדים
- **אחריות עם גמישות** – ההתחייבות על KRs והדיון הקבוע במימוש של הקודמים והתכנון של הבאים מייצר אחריות, יכולת מדידה, והבנה של הדרגים הבכירים בלי לאבד את הגמישות.
- **מתיחה חזונית** – הצבת יעדים מרחיקי לכת, עם הישגי מפתח שמממשים אותם מאפשר לארגונים לנוע מעבר למובן מאליו, ולהשיג הישגים ארגוניים מרחיקי לכת.

התנסות

- נסחו לעצמכם OKRs – עד 5 יעדים, עד 5 הישגי מפתח לאחד.
- בחנו – האם מימוש ההישגים מממש את היעד?
- האם שמתם יעדי מתיחה?
- מה משך מעגל התכנון הנדרש?