

הכנה לתכנית עבודה בצל הקורונה

18.08.2020



גליה אלמליח-הרמן

יועצת ארגונית

נוגט אסטרטגיות

על מה נדבר?

➤ האם נכון לתכנן בתקופה המאופיינת ברמת עמימות גבוהה?

➤ איך משפיע משבר נגיף הקורונה על תכניות העבודה?

➤ כך תתכוננו לתהליך בניית תכניות העבודה לשנת 2021 – טיפים ושאלות מנחות

נקודות הנחה לעבודה בצל הקורונה:

בניית הגשר
תוך כדי הליכה
עליו

רמת עמימות
גבוהה יחסית –
ניהול משבר
כחלק משגרה

התייעלות לצד
ניצול
הזדמנויות

בחינת
רלוונטיות
התהליכים בכל
רבדי החברה

מה שהיה הוא לא מה שיהיה...



לאור הנ"ל – האם נכון בעת הזו להשקיע בחשיבה ובתכנון



בניית הגשר תוך
כדי הליכה עליו

רמת עמימות
גבוהה יחסית –
ניהול משבר כחלק
מהשגרה

התייעלות לצד
ניצול הזדמנויות

בחינת התהליכים
רלוונטיות בכל רבדי
החברה

התשובה היא – כן !

תכנון אינו משהו שכדאי שיהיה –

הוא כורח המציאות.

ארגון שלא יתכנן ולא יתאים עצמו לשינויים ולמציאות

החדשה – יתקשה לשרוד.

תכנון הוא כלי ניהולי –

כלי שמקבל משנה תוקף במיוחד בתקופה זו

התשובה היא – כן !

- תכנון מפורט ותכל"סי, המותאם למטרות וליכולות הארגון.

- התכנון מאפשר ניהול יעדים באופן ממוקד ויעיל יותר, תוך ראיית הכאן ועכשיו, העתיד הקרוב וגם הסתכלות מעבר למשימות השוטפות.

איך משפיע משבר נגיף

הקורונה על תכניות העבודה



תוכניות עבודה בצל המשבר - #1/3

עם המשבר	עד המשבר	
שנת תקציב + תקופת משבר.	שנת תקציב	1. <u>ממד הזמן:</u>
ייחוס הזמנים בהתאם למשבר: • חשוב-חשוב (כאן ועכשיו) = ניהול המשבר • יציאה מהמשבר • פוסט משבר	הבחנה ברורה בין תכנון לטווח קצר – יעדים תקופתיים המתורגמים לתכניות עבודה לבין תכנון לטווח ארוך – אסטרטגיה.	2. <u>טווח המיקוד:</u>
• מענה מידי למגוון נושאים כחלק מהמציאות המשברית, לאו דווקא כחלק מרצף, תוך תכנון העתיד – יש להיערך כבר היום, כי מחר יתכן ויהיה מאוחר מידי. • התייחסות בו זמנית גם לטווח הקצר וגם לטווח הארוך, ל-3 טווחי המיקוד.	• תכנון רציף מהטווח המידי אל העתיד. • התאמות תוך כדי תנועה.	3. <u>מיקוד המשימות:</u>
• דחיפות רבה - נדרשים פתרונות לאתגרים מיידים	• לרוב אין תחושה של דחיפות אלא של עשייה פורה ושגרתית • זמן לבחון ולתכנן במשך מספר חודשים.	4. <u>דחיפות:</u>

תכניות עבודה בצל המשבר - #2/3

עם המשבר	עד המשבר	
<ul style="list-style-type: none"> • תנאי עמימות ואי ודאות – קושי לתכנן – יותר שאלות מתשובות - האם יחזור הסגר, מתי יפתחו השמיים, איזה הביקוש למוצרי או שירותי החברה, באיזה אופן וכו'. 	<ul style="list-style-type: none"> • בהירות יחסית שכן מתבסס על התהליך של: • סיכום שנה (אבנים גדולות) • מסקנות אופרטיביות לשנה שבפתח • הגדרת כ-3 יעדים עיקריים, ברמת מחלקה, הנגזרים ממטרות הנהלה, לרבות, מה ואיך. 	<p>5. <u>רמת העמימות בתכנון תכניות העבודה:</u></p>
<p><u>מטרת העל:</u> הבטחת הישרדות החברה, באופן אופטימלי.</p> <ul style="list-style-type: none"> • הנושאים מקבלים מיקוד אחר לנוכח המציאות: • ניהול המשבר • ניהול העובדים בצל המשבר • יציאה מהמשבר באופן אפקטיבי ויעיל • התייעלות התהליכים והמשאבים הפנימיים תוך שמירה על איכות התוצרים. 	<p><u>מטרת העל – שיפור, התייעלות, גידול ברווחים ובתועלות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • התייעלות, חיסכון בעלויות ויעול התהליכים • חדשנות • שווקים חדשים • אוטומציה ודיגיטציה 	<p>6. <u>דוגמאות למטרות:</u></p>

תכניות עבודה בצל המשבר - #3/3

עם המשבר	עד המשבר	
<p>נדרשת מהירות תגובה ואג'יליות. הפוקוס הוא בעיקר בהישרדות בהבנת השפעות המשבר ואילווציו. לתוכניות העבודה נכנס ממד של חשיבה אסטרטגית כגון:</p> <ul style="list-style-type: none">• ניתוח סביבה פנימית + סביבה חיצונית למשל: מה צריך לשמר, מה ניתן למנף, על מה אפשר לוותר, מה צריך להעצים וכו'.• כיווני התפתחות עתידיים• היתרון התחרותי בעוד שנה• ניתוח סיכונים• ניתוח תרחישים• מינוף הזדמנויות	<ul style="list-style-type: none">• תכניות אסטרטגיות – שנתיות, תלת שנתיות, חומש, כחלק מתכנון לטווח ארוך ולרוב לא כחלק מתהליך הגדרת ת"ע.	<p><u>7. חשיבה ניהולית אסטרטגית, רחבה ועמוקה לאור המשבר:</u></p>

דוגמא ליעדי מש"א – לפני המשבר

התמודדות עם תחלופת דור ה-Y	שיפור תדמית המעסיק - חיזוק יכולות הגיוס	הורדת אחוז התחלופה + שימור וניהול ידע
<ul style="list-style-type: none"> • צורך מתמיד באתגרים מקצועיים - יצירת מסלולי התפתחות קריירה • נאמנות נמוכה - יישארו בשביל מנהל טוב וחבילת תגמול ראויה - בניית תכניות שימור מתאימות • הפחתת הבירוקרטיה - יצירת דרכי התנהלות פשוטים וממוכנים • בניית מנגנונים לשימור הידע 	<ul style="list-style-type: none"> • נוכחות מוגברת ברשתות החברתיות • הוספת הטבות חדשות ומותאמות לתעשייה - סבסוד סיבוס גבוה יותר, הטבות חדשות ומגניבות • צירוף שחקני מפתח יביא אחריו הצטרפות של שחקנים נוספים 	<ul style="list-style-type: none"> • מיפוי עובדי מפתח ובניית תכנית שימור מתאימה • ניתוח מתמיד של שביעות רצון עובדים - שיחות חתך, סקר שביעות רצון, שולחנות עגולים • יצירת עניין בעבודה • בניית מסלולי התפתחות ארגוניים: קידום אנכי ואופקי, הוספת תחומי אחריות • ניתוח מתמיד של סיבות עזיבה ובניית תכנית עבודה בהתאם • מיסוד תהליכי תיעוד ידע • שיפור וייעול תהליך הקליטה - בניית תכניות הכשרה וכו'

דוגמא

דוגמא ליעדי מש"א – החל מ-Q2/20

- הפוקוס עבר מהתהליכים השוטפים של המחלקה כגון: שימור עובדים, הדרכה ורווחה לתהליכים שסייעו לעבור את תקופת המשבר בהצלחה:
 - בהיבט הבריאותי – עבודה מרחוק, בקפסולות, עבודה בהתאם לתו הסגול וכו'
 - בהיבט האישי – תחושת בדידות, שחיקה, מתן מענה ספציפי, וכו'
 - בהיבט העסקי-ארגוני – התייעלות התהליכים והמשאבים, עדוד פן היצירתי ועבודת הצוות, שמירה על אנרגיה של עשייה ופרודוקטיביות.
- הפוקוס עובר מראיית העובד בעיקר במקום העבודה – לראיית העובד באופן רחב יותר וספציפי יותר - להיכנס לחייו האישיים ולתת מענה למגוון אוכלוסיות בחברה - פתרון אחד לכולם לא תמיד נכון.
- מכאן דוגמאות למטרות העל של מש"א לתקופת המשבר:
 - שמירה על אנרגיה חיובית של עשייה פורייה
 - הגברת ערך האחריותיות וערך הלכידות
 - הורדת % השחיקה
 - העצמת מנהלים והעשרת הכלים והמיומנויות לניהול מרחוק

סיכום ביניים

➤ משבר הקורונה לא שינה את:

- תהליכי חשיבה בתחום תוכניות העבודה - עדיין נדרש תכנון שנתי, ממוקד ביעדים, מדדים ותחומי אחריות.
- את תהליך ומתודות הגדרת תוכניות העבודה השנתיות
תכנון < מטרות < יעדים < מדדים < תקציב < משימות < לוחות זמנים
- נושאי העל של תוכניות העבודה - אותם נושאים אך בפוקוס שונה.

➤ משבר הקורונה כן שינה את:

- היבט הזמן – רזולוציה בממדי המשבר ולא רק לשנת התקציב. מיקוד בשלוש רזולוציות: טווח מידי, טווח קצר ופוסט המשבר.
- היבט המשימות – מיקוד בהשפעות המשבר ובאילווציו – מיזעור הנזקים, מינוף הזדמנויות והגברת היכולת לצאת מהתקופה ביעילות ובאפקטיביות.
- תכנון בתנאי אי ודאות ועמימות – לא תמיד ניתן להסיק ממצאי השנה החולפת...
- מתן דגש מיוחד לחשיבה אסטרטגית וניהול סיכונים

כּן – לתוכניות עבודה אבל – קצת אחרת

ADAS - Agility, Discovery, Adaptiveness, Speed

The New Normal

Speed

בניית הגשר
תוך כדי הליכה
עליו

Agility

רמת עמימות
גבוהה יחסית –
ניהול משבר
כחלק משגרה

Discovery

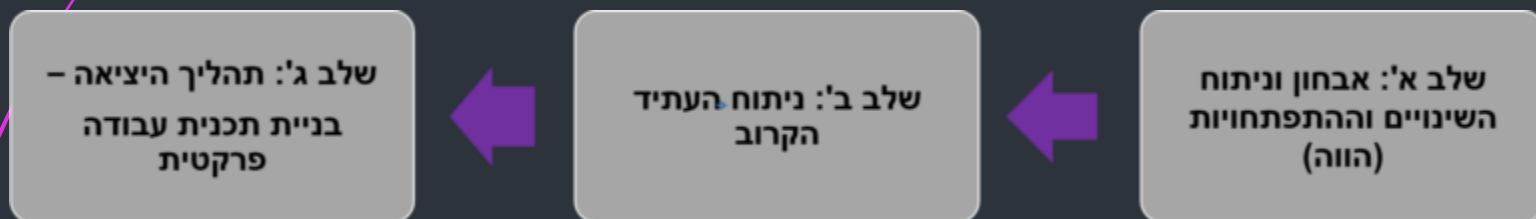
התייעלות לצד
ניצול
הזדמנויות

Adaptiveness

בחינת רלוונטיות
התהליכים
בכל רבדי החברה

מה שהיה הוא לא מה שיהיה...

כך תתכוננו לתהליך הגדרת תוכניות העבודה לשנת 2021 – טיפים ושאלות מנחות



ניתוח מצב ההווה בסביבה הפנימית (=הארגון) והחיצונית

ניתוח הסביבה החיצונית:

- מה השינויים העיקריים שהתרחשו בסביבה החיצונית - המשפיעים עלינו כארגון?
- האם השינויים בסביבה ימשיכו גם בעתיד-הקרוב / הרחוק?
 - מה יחזור להיות כמו שהיה בעבר?
 - מה יהפוך ללא רלוונטי?
 - מה יהיה שונה?
- מה השינויים אצל הלקוחות שלנו? האם ימשיכו אתנו באותה רמת קשר עסקית כמו בעבר?
- מה השפעת המשבר על הצרכים והציפיות של בעלי העניין האחרים? (ספקים / מתחרים / קהילה / בנקים וכו')

התחומים שנפגעו - אתגרי הארגון:

- במה משבר הקורונה פגע בתיפקוד הארגון - מה נפגע?
- מה עוצמת הפגיעה // ההיקף שלה?
- איך ניתן להתמודד עם פגיעות אלה?
- האם חשוב "לתקן" הפגיעות הללו?

חוזקות הארגון:

- מהן חוזקות הארגון, שסייעו לו לעבור בהצלחה עד כה את תקופת הקורונה? ומהן החוזקות שסייעו לארגון להמשיך ההצלחות? (למשל: ערכים, תרבות ארגונית, מנהיגות ניהולית, נכסים פיזיים, ניסיון מקצועי, צוות מיומן ומחויב, תזרים מזומנים וכו')
- אלו תהליכים חדשים, יעילים, אפקטיביים נוצרו בארגון בעקבות הקורונה?
- נסו להעריך -- אלו משאבים נוספים קיימים בארגון ועדין לא כ"כ מנוצלים?

כאן ועכשיו

מהם התחומים בהם יש להתייעל מבחינת משאבים ותהליכים? // איך אפשר לשמור על איכות גבוהה ובמקביל להוזיל עלויות?

חשוב		
מאד		
מעט		
דחוף	מעט	מאד

אלו תהליכים ניהוליים/מקצועיים חדשים נכון ואפשר לאמץ? אלו תהליכים / שירותים נכון לקצץ?

מהן 2-3 המשימות הכי דחופות שיש לבצע על מנת להמשיך ולפעול בשגרה מסוימת?

מהן 2-3 המשימות הכי חשובות שיש לעשות כרגע כדי להמשיך ולפעול בשגרה מסוימת?

איפה אנו שואפים להיות בינואר 2022? מה יחשב

כהצלחה?

ספטמבר
2020

ינואר
2021

יוני
2021

דצמבר
2021

היסודות לתכנית העבודה השנתית

➤ מניתוח המצב בהווה – באלו נושאים חשוב להתמקד

במהלך 2021?

➤ מה יסייע לעמוד במטרות אלה בהצלחה?

מס'	שם המטרה	יעדים
1		• • •
2		• • •
3		• • •
4		• • •
5		• • •

סיכום – בניית תוכנית עבודה שנתית בצל הקורונה

➤ אחת המשימות המורכבות המונחות על שולחן העבודה של מנהל היא

בניית תוכנית העבודה השנתית.

➤ במציאות העמומה והחדשה, משימה זו מקבלת משנה מורכבות מחד

אך גם משנה חשיבות מנגד.

➤ **ההמלצה:**

➤ ניתוח השפעות והאילוצים בהתנהלות הארגון לאור המשבר.

➤ הבנה של מה השתנה לצד מה נשאר כפי שהיה בתחום תכניות העבודה

➤ הגדרה ותיעדוף הצעדים הנדרשים אד הוק לצד המיקודים ב-2021

➤ תרגום המסקנות לתוכנית עבודה ממוקדת - איך הארגון ימשיך להתנהל

בתקופה הקרובה - ביעילות, אפקטיביות ובהצלחה מחודשת.

**Bad companies are destroyed by crisis, “
Good companies survive them,
Great companies are improved by them.”**
(אנדי גרוב, המנכ"ל המיתולוגי של אינטל)

הגדרת תוכנית עבודה באופן נכון תוך הבנת

האילוצים והשפעות המשבר, בכוחה לשמש כלי ניהולי

עוצמתי שיסייע למיקוד - איך הארגון ימשיך להתנהל

בתקופה הקרובה - ביעילות, אפקטיביות ובהצלחה

מחודשת.

תודה 😊
בריאות ובהצלחה רבה !

להזמנת סדנת תוכניות עבודה בצל הקורונה,
מוזמנים ליצור קשר: **052-4008646**

