

Deloitte.



רואים רחוק – מתכננים מנהיגות עתידית

תכנון המשכיות ניהולית
במפתח להמשכיות עסקית

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845

ראים רחוק - מתכננים מנהיגות עתידית

בתקופה בה חברות רבות במשק מתמודדות עם אתגרים עסקיים וכלכליים, מצבים של חוסר ודאות, ותחרות הולכת וגוברת על כשרונות איכותיים, המפתח ליצירת הצלחה עסקית ארוכת טווח טמון בין היתר בתכנון ההמשכיות הניהולית (Succession Planning). תכנון המשכיות ניהולית הינו ציר מרכזי בממשל תאגידי אפקטיבי, אחראי ובר-קיימא, והוא תהליך שמאפשר לתעל את ההון האנושי בארגון, לקראת הרגע שבו יתפסו את המושכות כמנהיגות העתידית של הארגון.

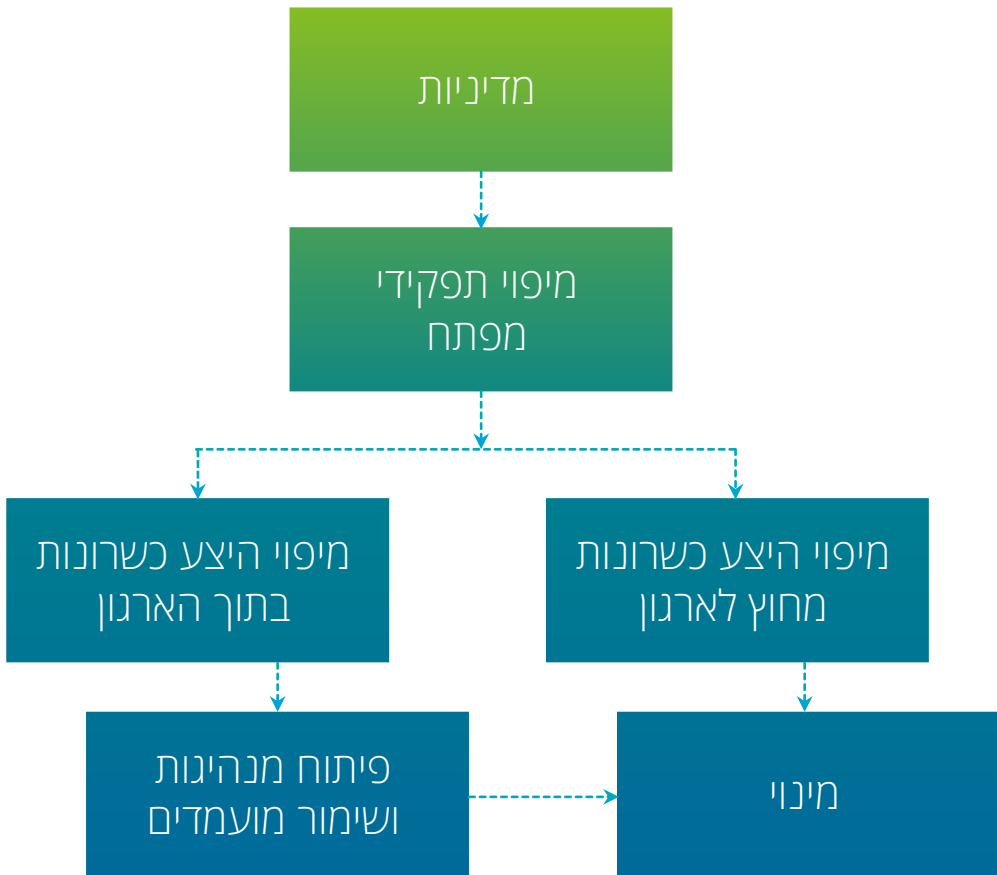
על כן, חלק בלתי נפרד מהממשל התאגידי התקין הינו תכנון של המשכיות ניהולית - כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית ארוכת הטווח, שתבטיח הצלחה בת-קיימא לתאגיד. הדגש כאן הוא על כך **שלא מדובר על "המשכיות" - אלא על "תכנון המשכיות"**. זה תהליך בפני עצמו, שדורש השקעה של משאבים וחשיבה, ולא התכנסות רגעית וקצרת טווח ל"כיוון שריפה".

תכנון אידיאלי של המשכיות ניהולית מביא את הארגונים לפתרון פנימי ועצמאי לדילמה, שהרי הרציונאל המכוון של התהליך הוא איתור מקדים של עתודה ניהולית, וליווי ופיתוח שלה לתפקידי הניהול בארגון. "הצמחת" מנהלים שגדלו בארגון בעלת יתרונות רבים בהיבטי שימור ידע ארגוני ותרומה להמשכיות העסקית והתפעולית, אך הוא אינו מובן מאליו במציאות בה יש מעבריות גבוהה של עובדים מוכשרים בין חברות מסיבות שונות. בנוסף, בחלק מהמקרים ייתכן שדווקא נכון יהיה לבחור במנהל חיצוני, שיביא סל כישורים או ניסיון אחר שירחיב את היכולות הקיימות בארגון ויתרום להתחדשות. בשני המקרים, עדיין יהיה נכון יהיה לחשוב על תכנון המשכיות ניהולית כאמצעי להגדלת היצע החלופות במקרה של צורך לאיש תפקיד ניהולי, והבטחה כי תהליך הבחירה מתבצע תוך לקיחה בחשבון של כלל השיקולים הרלוונטיים באופן מדוד ושקול, ולא תחת לחץ לבצע בחירה מהירה.

אחת הסוגיות המורכבות ביותר לניהול בממשל התאגידי של ארגונים היא המשכיות הניהולית. פעמים רבות נתקלים ארגונים בעזיבה מפתיעה של מנהל או איש מפתח בארגון, בין בגלל קידום, הצעה במקום אחר, או בנסיבות מצערות בהן האדם בוחר או נאלץ לעזוב מסיבות שונות, או חלילה במקרה של אסון. גם כשמנהלים משקיעים רבות בתכנון אסטרטגי ארוך טווח, תכנון שאמור להוות המורשת שהם משאירים אחריהם בארגון, הארגונים נתקלים באתגר של הוצאתו אל הפועל, עקב היעדר הרציפות הניהולית. באופן הזה נוצר מצב שבו תאגידים משקיעים משאבים רבים באסטרטגיה עסקית ארוכת טווח, אך לא משקיעים מספיק (או בכלל) **בהיבט המנהיגותי והאנושי** ובשאלה מי בכלל יהיה שם לנווט את הספינה הזאת ולהמשיך את התהליך כפי שתכננו?

ארגונים רבים יכולים למצוא את עצמם בקושי בדיוק בנקודה הזאת, בה מסיבות מגוונות ה"קפטן" נוטש את הסיפון, ולפתע, בלי תכנון מקדים הם נותרים ללא מנהל ומנהיג שיוכל ליישם את התכניות השאפתניות של התאגיד. בהיבט זה האתגר במציאת מחליפים לתפקידי הנהלה תחת לחץ וחוסר ודאות יכול להוביל לפגיעה משמעותית בארגון, בטווח הקצר או הארוך. תקופת איתור המחליף והחפיפה עשויה לייצר הפסדים מצטברים שלא רק ימנעו מהארגון להתקדם, אלא עשויים אף לקחת אותו אחורה ולהרע את מצבו. טעויות נפוצות במקרים כאלו הם מינוי אנשים שאינם מתאימים לתפקיד או לארגון (עקב לחץ הזמנים), תהליך כניסה לתפקיד שאינו מותאם וגורם לעזיבות בפרקי זמן קצרים, פגיעה במנהלים הבכירים בארגון שלא מונו לתפקיד, וכמובן - אובדן ידע ארגוני קריטי.

איך עושים את זה?



ועשויים להתאים להתפתח לתפקידי הניהול הנבחרים בעתיד. כלומר, איתור "היורשים הפוטנציאליים" בהם הארגון מעוניין להשקיע. במקביל, יש לבחון אילו מועמדים רלוונטיים קיימים בארגונים אחרים, ולעקוב אחר ההתכנות לגייס את אותם מועמדים חיצוניים לארגון.

iv. פיתוח מנהיגות פנימי - בניית תכנית פיתוח אישית שתביא את היורשים הפוטנציאליים מוכנים לתפקידי הניהול בצורה המיטבית, תוך העשרת הידע המקצועי והיכולות הניהוליות שלהם, תוך מתן מסגרת חניכה ותכנית תמריצים מותאמת.

האחריות על הובלת התהליכים הללו נמצאת בידי הדרג הניהולי-אסטרטגי של הארגון, שלרוב יכלול את הדירקטוריון וההנהלה. המשך המאמר יפרט בקצרה את הצעדים המרכזיים שיש לבצע בכל שלב.

תהליך תכנון המשכיות יתבסס לרוב על שלושה שלבים עיקריים:

- i. מדיניות המשכיות ניהולית - המדיניות תתווה את הדרך בה ינוהל התהליך התכנוני, בדגש על הקווים המנחים בין "הצמחה" (מינוי גורמים מתוך הארגון לתפקיד שהתפנה) ל"הצנחה" (העדפת מועמדים מחוץ לארגון)**
- ii. מיפוי תפקידי המפתח שנדרשת עבורם תכנית המשכיות - כדי שהתהליך יהיה יעיל הוא צריך להתמקד בתפקידי הניהול הקריטיים והרגישים ביותר, ועל כן התהליך יתחיל בהגדרה של אותם תפקידים ואפיון המועמדים הרצויים לתפקידים אלו כממשיכים.**
- iii. הערכת היצע הכשרונות הקיים - ביצוע תהליך פנימי להערכת הכשרונות הקיימים, והעובדים הפוטנציאליים שנמצאים בדרגים נמוכים יותר**

באופן הזה תתקבל מטריצה שתאפשר למקם את הכשרונות באחת מבין 9 התיבות הבאות:

פוטנציאל	HIGH	Rough diamond	Future star	Consistent star
	MEDIUM	Inconsistent performer	Key player	Current star
	LOW	Under performance	Solid performer	Consistent performer
		LOW	MEDIUM	HIGH

כישורים

ככלל, ככל שמועמד מסוים ימוקם קרוב יותר לקצה העליון-ימני של המטריצה, זה אינדיקציה לכך שכישוריו (ציר ה-X) והפוטנציאל שלו (ציר ה-Y) הם גבוהים ואיכותיים, ומעידים על היותו יורש טוב אשר בשל להתקדם בבוא היום לתפקיד ניהולי בכיר יותר.

בעת הבחירה יש להתחשב בשכלול הניתוח, ולצידו **להעריך סיכונים** אפשריים שיכולים להשפיע על הבחירה באחד מהכשרונות או בחלק מהם. סיכונים כאלו יכולים להיות הנאמנות של העובד לארגון, פוטנציאל האכזבה של העובד מאי-קידומו במקרים מסוימים ועוד.

III. פיתוח מנהיגות פנימי

לבסוף, לאחר איתור היורשים הפוטנציאליים, יש להתקדם לתהליך ליווי וחניכה עבורם, אשר מבוסס על יעדים אישיים שמותאמים למצבם ההתחלתי לאור פרופיל התפקיד אליו הם מיועדים. על היעדים בלב תכנית הפיתוח לתת ביטוי הן לציר הכישורים והן לציר הפוטנציאל, באופן שממנף את החוזקות הקיימות של היורש הפוטנציאלי, לצורך צמצום הפערים ומקסום ההתפתחות האישית והמקצועית. לצד זאת, התכנית צריכה לאפשר העברת ידע סדורה והדרגתית מנושא התפקיד הנוכחי אל היורשים הפוטנציאליים, על מנת לאפשר בבוא היום חפיפה יעילה ואפקטיבית. גיבוש תכנית פיתוח עשויה לכלול תמהיל של מספר מרכיבים, לרבות מנטורינג, התנסויות במשימות ושגרות עבודה של התפקיד הבכיר והכשרות פורמליות במסגרות שונות. בנוסף, יש לייצר מנגנוני שימור ארוך טווח לטאלנטים אותם חונכים במסגרת התכנית, ואשר החברה מגדירה כמועמדים משמעותיים לתפקיד ניהולי בכיר.

לבסוף, תהליך פיתוח וחניכה של יורש כולל מרכיבים ומשאבים רבים, אך ככל שהוא מתוכנן בצורה מעמיקה יותר ביכולתו להצמיח מנהיגות מצויינת וחוסן עבור החברה. התהליך דורש **שיתוף פעולה** מצד גורמים רבים בארגון, וכדאי לדאוג כי כלל המנהלים רתומים להצלחתו. על כן חשוב לראות כיצד מיצרים תמריצים ומוטיבציות גם בקרב ההנהלה הקיימת כדי להוביל אותה בצורה המיטיבה ביותר.

I. מיפוי תפקידי המפתח שנדרשת עבורם תכנית המשכיות

תכנון המשכיות ניהולית אפקטיבי נדרש להתמקד בפונקציות הניהוליות הקריטיות בחברה, שיש להן את ההשפעה הגדולה ביותר על המשכיות העסקית של החברה ומחזיקות בידע ייחודי ומשמעותי במיוחד.

על מנת להתמקד בתכנית בבעלי התפקידים הרלוונטיים ביותר, נבחן את פונקציות המפתח בארגון בהתאם לרמת הקושי באיתור מחליף עבורן, ואת רמת הפגיעה הצפויה לרציפות העסקית של הארגון בעקבות החלפת בעל התפקיד. על מנת לשמור על תהליך אפקטיבי ויעיל, ההערכה צריכה להתבצע באופן שיטתי ואובייקטיבי, במטרה לתעדף את הפוזיציות הארגוניות שעבורן יש לייצר תכנית המשכיות ניהולית.

בהמשך לכך, כדי להבין טוב יותר איך לתכנן את המהלכים הבאים בתכנון המשכיות הניהולית, עלינו להגדיר טוב יותר מה הוא **פרופיל התפקידים הקריטיים**. אפיון התפקידים מסביר בצורה טובה יותר מה היא תכולת התפקידים הקריטיים, המיומנויות הנדרשות והייחודיות שבהן, ולפיו יוחלט מה נכון לחפש ביורשים העתידיים איך נכון יהיה לפתח אותם.

אפיון מדויק ככל הניתן יסייע בתכנון אפקטיבי יותר של תכנית המשכיות בשני היבטים: ראשית, הוא יאפשר לאתר מועמדים רלוונטיים העונים על דרישות התפקיד בצורה מיטבית, ושהפוטנציאל שלהם מתכתב עם היכולות הנדרשות לשם ביצוע התפקיד; שנית, הוא ינחה את תהליך הפיתוח כך שיהיה אפשר במהלכו לעבוד עם היורשים הפוטנציאליים על התחומים המהותיים ביותר עבור התפקיד המיועד.

II. הערכת היצע הכשרונות הקיים בתוך הארגון

מרגע שזוהו התפקידים הקריטיים והוגדר פרופיל התפקיד שלהם, נתרכז בשלב הבא בגיבוש מאגר טאלנטים פוטנציאליים לכהונה בתפקידים הקריטיים ובאיתור של יורשים פוטנציאליים. תחילת התהליך הוא בגיבוש רשימת כשרונות רלוונטיים רחבה ואיכותית ככל הניתן של חלופות למנהיגים אפשריים, מתוך ניתן יהיה לבצע בחירה מושכלת לאיתור יורשים מיועדים לכל אחד מהתפקידים הקריטיים. בהקשר זה נתחיל בסקירת דרג הניהול הזוטר או הבינוני בחברה (בהתאם ללוחות הזמנים אליהם התכנון מכוון), ונתמקד במועמדים בעלי בסיס לניסיון רלוונטי, ופוטנציאל צמיחה.

את רשימת הכשרונות שתגבש יש לדרג בשיטת The 9-Box Grid Talent Review לפי שני פרמטרים מרכזיים - הביצועים של העובד בתפקידו הנוכחי, והפוטנציאל שלו לשפר את יכולותיו ומיומנותיו ולצמוח לתפקיד הניהולי הנדרש.

מתכננים היום את המנהיגות של מחר

תכנון המשכיות ניהולית הינה מגמה צוברת תאוצה בקרב חברות וארגונים ששואפים לקדם ממשל תאגידי אחראי ובר-קיימה, ותורמת רבות הן לניהול הסיכונים של החברה והן בתחום פיתוח ההון האנושי. השקעה בתכנון המשכיות ניהולית עשויה לגרום לאי-נוחות התחלתית, אך בסופו של דבר היא מביאה לתוצאות מבטיחות יותר לטווח הארוך, ומאפשרת להתמודד בצורה טובה עם האתגרים הקשורים באיתור מנהלים איכותיים שידעו למקסם את הפוטנציאל העסקי של החברה.

לסיכום, יש לזכור, שתכנון ההמשכיות הניהולית אינו מתמצה רק באיתור ה"כוכבים" בתוך הארגון והסתמכות על כך שעם הזמן יתפתחו לתפקיד המיועד. מדובר בתהליך ארוך של השקעה בחניכה ופיתוח של המנהלים העתידיים שהארגון צריך - כך שבתור כוכבים, ידעו לזרוח הכי חזק שאפשר, ויביאו את הארגון להצלחה והצמיחה הראויה שלו.



למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte:



גל הראל

מנהל פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte
gaharel@deloitte.co.il



אירנה בן יקר

שותפה,
CPO וראש תחום ESG ב-Deloitte
ibenyakar@deloitte.co.il

www.deloitte.co.il

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.