אבי פרץ

סודות ההצלחה
של מנכ"לים ישראלים



קבלו גישה ל־100 המנכ"לים המשפיעים בישראל
בחברות גדולות, בינוניות וקטנות
ול־2,000 שנות ניסיון מצטברות בניהול ישראלי

סודות ההצלחה
של מנכ"לים ישראלים

אבי פרץ

מדיה 10 הוצאה לאור בע"מ
www.media-10.co.il
מנכ"ל ומו"ל: דורון קריספין 050-2633766 / 077-7508086
info@media-10.co.il

עריכה:
לייזי דרום,
דנת נוי מרקוס,
הדר לוי ניר

ראיונות ותחקיר:
אורטל חסון

עיצוב גרפי:
רחל רפאלוביץ - מנהלת סטודיו ומעצבת אחראית
יעל פקטר בראון
רונית פינקו
בר יגל

איורים:
דנה מתתיהו - B Success סטודיו
בוטיק למינוף עסקים וחברות

צילום:
לינור דלאל
זכויות יוצרים:
אנו מכבדים את זכויותיהם של בעלי זכויות יוצרים ומשקיעים מאמצים באיתור בעלי זכויות יוצרים השימוש בתמונות שסופקו לנו על ידי המנכלים נעשה על פי סעיף 27א לחוק זכויות יוצרים תשס"ח -2007- "תוכן מנכ"לים" ואם לדעתכם נפגעה זכותכם כבעלים של זכויות יוצרים, הנכם רשאים לפנות אלינו ולבקש לחדול מהשימוש באמצעות המייל : info@esg.co.il

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר חלק כלשהו מן החומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

מהדורה ראשונה, הדפסה שנייה, נדפס בישראל תשפ"ג / 2022

סודות ההצלחה
של מנכ"לים ישראלים

קבלו גישה
ל־100 המנכ"לים
המשפיעים בישראל
בחברות גדולות, בינוניות וקטנות,
ול־2000 שנות ניסיון מצטברות
בניהול ישראלי

אבי פרץ

תתאהבו... (זאת הזמנה אישית)

אין דרך אחרת לעשות מה שאנחנו עושים בלי לאהוב את זה.
לא מספיק לחבב, לא מספיק לסמפת.
נדרש לאהוב, ובגדול!
תמציאו, תפתחו, תובילו, תתייעלו, תשפיעו, תהוו דוגמה.
אתם הולכים ליהנות.
תשקיעו בזה את כל מה שיש לכם
אתם בדרך לייצר את 'מפת המצוינות' האישית שלכם.
אתם מוזמנים ללמוד וללמד, לחוות ולרגש, לשפר ולהשתפר, להיות אדם טוב יותר, מנהל טוב יותר, להקשיב לקול הפנימי שלכם, למצוא את האיזון הנכון בין הראש ללב,
להשאיר חותם!

שלכם אבי פרץ

תודה

מילה טובה | מחשבה טובה | מעשה טוב

למשפחתי המפוארת והעצומה, שבט **פרץ** ושבט **ישראל**, שזכיתי להיות חלק ממנה.

לאבא שלי, **אליהו פרץ**, שהוכיח לי שנחישות וכוונה טובה מנצחות הכול בחיים.

לאימא שלי, **רחל פרץ**, שלימדה אותי סדר וסטייל ותמיד רומזת לי שהיא אוהבת אותי הכי הרבה בעולם.

לפאפו ותתה – **יצחק וחנה ישראל** – על הזכות להיכנס למשפחה שלכם, על היכולת שלכם ללמד צניעות וענווה, על זה שאתם עושים הכל בשביל המשפחה, על זה שאתם מהווים דוגמא.

לאחיותיי **יעל רותי וחני** ואחי **בני** שתמיד דוחפים אותי קדימה, מפרגנים, מעצימים ומרעיפים אהבה.

לחברי הילדות שלי מכיתה א' שגורמים לי להרגיש הכי 'אח' שבעולם ותמיד אמרו ש'ייצא ממני משהו' – **אלון בן אלי, דוד גזר, חיים מאיר, מיכל אלגלי, נתי לינקר, עופר יומה, עודד מרזוק, צביקה אברהם, רונית מחלוף, רפי סלהוב ושלומי אליהו.**

למתנות שהחיים זימנו לי באהבה – **איציק בידרמן, איילת פרץ, ורד לפיד, רפי ישראל, אורית ישראל, מאיר אזולאי, שרון בן הרוש, ניסים שריקי, יהודה חמו, יגאל וקנין, אביבה בדני, תומר זינגר, איתמר ערוסי, דודי עבדי, שירלי יצחקי, שני גולן, קובי זיו, תומר אהרוני, אילן יאיר בן סעדון, מיכל דהן ,אופיר קניאס וערן שוקר.**

לאנשים שסייעו לי לגבש תפיסות חיים – **תומר יגאלי, אייל יקר, רוני דוידוף, אייל גורן, יקי נחמן וגיא ברנשטיין.**

ללקוחות שלנו שגורמים לי להשתפר כאדם וכיועץ.

ל'אח הקטן', **נתן פרקש,** שמלווה אותי מההתחלה ודואג שאני אהיה מפוקס בדרך הכי פשוטה בעולם, על העצות המשובחות לספר, על שהכול נעשה בחיוך ובענווה ועל הדרך שאנחנו עושים יחד.

למורן בוחניק, קרן השמש היומית שלי, על כל העזרה והסיוע, על האנרגיה

האינסופית, על האיפוס כשצריך ועל המיקוד והחתירה לטוב.

לבר יגל – על הרעיונות השיווקיים, הדיוקים בניסוחים, על חשיבה יצירתית ועל חזון שהפך למציאות בפורום המנכ"לים.

לאורטל חסון – על העבודה הרבה והמאומצת מול כל המנכ"לים, גם בסופי שבוע ובחגים, כדי להביא את המיטב לכולנו ועל התובנות המיוחדות, הפשוטות והחכמות.

לדרור ורדי, המנטור שלי מזה 20 שנים – על הליווי, ההשקעה הבלתי מתפשרת, הסיוע בכתיבה, העצות ששוות זהב ועל הדרך שאנחנו עושים יחד.

לנבחרת פתרונות אפקטיביים, קול המס והחברים **בBAZ** – בעבר ובהווה – כל אחד מכם יצק בי משהו, חידד לי משהו, אני כל הזמן לומד ומשתפר בזכותכם.

לשירן מימון - על הדרך שאת עושה ברמה האישית, על ההשפעה שלך על המון אנשים, על זה שאת גורמת לי להיות בביצועי שיא.

לכל מאות המנכ"לים שלקחו חלק בפרויקט, טרחו, הסבירו, ליוו, לאלו שנכנסנו למהדורה הנוכחית ולאלה שיכנסו למהדורה הבאה – תודה גדולה

לד"ר יניב זייד – שסייע לחלום הזה להתממש, על העצות, התובנות, הסבלנות ושהכל נעשה בחיוך ובהנאה.

לצוות מדיה 10 – דורון קריספין, דנת נוי מרקוס, רחל רפאלוביץ יעל פקטר ורונית פינקו – על זה שאתם הופכים דפים לספר וחלום למציאות.

למשפחת "סופר על" הפרטית שלי – טל, רעות, נועם ,שי ודן אליהו – אתם העוצמה שלי ומקור גאוותי, תודה לכם על הסיוע בכתיבה, על החשיבה מחוץ לקופסא ועל הזכות לחוות חוויות ולהיות מאושר.

לעינת פרץ, האור בחיי, אשת חייל אמיתית, האדם הכי פרקטי בעולם, על הדיוק שלך, על החוכמה הבלתי רגילה שלך, על זה שאת ממלאת כל חדר שאת נכנסת אליו באור גדול ובעוצמה בלתי נתפסת, על זה שאני אוהב אותך ברמות שאי אפשר לתאר. את הסיבה המרכזית שהחיים שלי על גבול השלמות.

וכמובן תודה לקדוש ברוך הוא על כל האמור לעיל.

הסיפור מאחורי הספר

הדרך ל'מפת המצוינות' של המנכ"ל הישראלי

שמי אבי פרץ, נעים להכיר.

לאחר כ־20 שנים בהן אני משמש מנכ"ל חברת "פתרונות אפקטיביים" בשוק עסקי מתפתח ומשתנה, בהן עבדתי אישית עם מעל 1,000 מנכ"לים בשוק הישראלי, פיתחתי והטמעתי מודלים להתייעלות, ביצעתי שני 'אקזיטים' מוצלחים לחברות גדולות במשק הישראלי ורכשתי חברה בתחום השכר, **הגעתי לתובנה מרכזית ומשמעותית** – כדאי לי לאמץ מהפרקטיקה ומניסיונם הרב של מנכ"לים ישראלים על מנת שאוכל להשתפר ולהתפתח. מכאן נולד הרעיון של כתיבת ספר זה.

דמיינו לעצמכם שאתם מקבלים תקציר של פגישה פיזית / פגישה בזום עם מאות מנכ"לים מחברות קטנות (50–10 עובדים), בינוניות (50 – 250 עובדים) וגדולות (250 – 15,000 עובדים). בפגישה זו הם משתפים אתכם בכל העושר המקצועי שלהם, בניהול ישראלי '**תַּכְלֶס**', לא תיאורטי, לא של חברות ענק מחו"ל, אלא בסיפורים אמיתיים מהשטח : של החבר'ה מהערים שנולדנו בהם, החברים לספסל הלימודים, ה'אחים' וה'אחיות' מהצבא ומהטיול הגדול. בקיצור מנכ"לים ישראלים שגדלו בינינו ומקיימים את האמרה

"Walk the Talk"

ולכם יש את האפשרות לקרוא את התענוג הזה בזמנכם החופשי ולקבל הצצה לעתיד שלכם ולהחזיק ביד **ספר של 2,000 שנות ניסיון בניהול ישראלי.**

תמיד שאלתי את עצמי מה גורם לאנשים לממש את פוטנציאל ההצלחה שלהם

בעיניי, הפער המשמעותי במימוש הפוטנציאל בין אנשים שונים נובע מהרצון ומהיכולת להשקיע, ומכאן האפשרות להגדיל את סיכויי ההצלחה בכל מה שאתה בוחר לעשות – משפחה, חברים, עסקים ומימוש עצמי.

הדרך שבחרתי היא ללמוד, ללמד, לאמץ ולשפר. ביום־יום שלי אני צורך באופן קבוע מידע מגוון, ועם השנים בניתי את רשימת החובה לראות, חובה לקרוא וחובה להכיר – סרטים, ספרים, הרצאות, הדרכות, מאמרים ופודקאסטים לכל מי שרוצה לשפר את היכולות שלו בעולם העסקי ובאופן כללי.

עם השנים יצרתי תבניות להצלחה ואני ממליץ ליישם אותן בבית ובעבודה.

כתפיסה עסקית וכדרך חיים אני מעדיף להתמקד בהצלחות. **אני מתחקר הצלחות במקום כישלונות** – מנכ"ל מוכשר בשם אייל גורן לימד אותי שכל פעם שמשהו מפסיק לעבוד, מפסיק להצליח, הרווחיות נשחקת, לא עומדים ביעדים, מתפתחים אתגרים עם עובדים וכו', צריך לחזור אחורה לתקופה שהצלחת, לבדוק מה עבד שם ולחזור לאותה מתכונת להצלחה. חוץ מזה, כיף הרבה יותר ללמוד ולשפר הצלחות.

מוכנים?

אנחנו הולכים לעבור יחד מסע בו נבנה במשותף את **'מפת המצוינות' של המנכ"ל הישראלי** בעזרת ראיונות עומק עם מאות מנכ"לים ששיתפו מהדרך שהובילה אותם לתפקיד, מהניסיון שצברו בתפקיד, מההצלחות שלהם ומהחותם האישי שלהם.

בדרך נתייחס למאות מנהלים ומנהיגים ברחבי העולם דרך סיפורי הצלחה מיוחדים, ציטוטים, משפטי השראה, פעולות שהם ביצעו, שינויי כיוון שהם לקחו במציאות המשתנה ברמה היום־יומית וגם נלמד ממר וינסטון צ'רצ'יל שאמר "אסור לבזבז משבר טוב", **כיצד להפוך משבר להזדמנות!**

- בכל פרק יוצגו 5 מנכ"לים שיספרו על הדרך שהובילה אותם לתפקיד ועל ההתנהלות בתפקיד עצמו, בחלוקה לפי 20 נושאים ניהוליים מרכזיים שנבחרו בהשראתם.
- בכל פרק תקבלו דף מסרים שירכז לכם את הטיפים המרכזיים שתרצו לאמץ.
- בסוף כל לכל פרק יצורף מאמר רלוונטי ובו נקודות להתייחסות והצעה ליישום בארגון שלכם.

יחד נאסוף את הנקודות לשימור שכל אחד מאיתנו בחר להתחבר אליהן והחליט לאמץ אותן, ובסוף המסע נקבל שני תוצרים:

התוצר הראשון - **'מפת המצוינות הכללית'** מנקודת מבטם של מאות המנכ"לים – אלו כל הפרקים שמתייחסים לארגז הכלים למנכ"ל האולטימטיבי.

התוצר השני והחשוב יותר הוא **'מפת המצוינות האישית שלכם'** – זו שאתם ניסחתם תוך כדי קריאה, התייעצות, חשיבה, מציאת הקווים המשותפים, ומעל הכול – בחרתם לאמץ מכל האפשרויות שהצגנו לפניכם.

אליהו פרץ, אבי האהוב ז"ל, נהג לומר: "יש לך מה ללמוד מכל מי שמבוגר ממך ביום כי יש לו יתרון עליך. מעבר לעובדה שאתה נדרש לתת לו כבוד, אתה חייב להרוויח את הניסיון שהוא צבר. ככלל, אתה חייב ללמוד מכל מי שעשה משהו בחיים, כל מי שהצליח. כל החוכמה זה לקחת את הטוב מכולם, לשפר ולהפוך את זה לשלך".

מדרור ורדי, יועץ ארגוני בכיר, למדתי שכל הזמן יש להקים קבוצות חשיבה בתוך הארגון, כאשר לכל קבוצת חשיבה וביצוע יש לצרף מומחה חיצוני שינחה וילווה את התהליך כדי לייצר **'מוח כוורת'.** זהו כוחה של קבוצה – לכנס אנשים על בסיס רעיון או אתגר משותף, לתת להם להציג את הרעיונות שלהם בליווי הכוונה מקצועית מתאימה ועל ידי כך להשיג שיפור ושינוי. זהו תהליך שמחולל פלאים ומביא ליצירת ערך ולשיתופיות.

מרוני דוידוף, הבעלים של קבוצת דוידוף, אימצתי את ההמלצה שכל ארגון חייב להתנהג כאילו הוא חברה בורסאית כי כל מה שלא נמדד לא מנוהל – לכל ארגון חייבים להיות הנהלה ודירקטוריון חיצוני –Board of Advisors, ובמיוחד לארגון בינוני או קטן. כך הארגון ינהל ויבקר את עצמו ועל ידי כך ידחוף את עצמו לשיפור דרך קבע.

להלן 'מפת המצוינות' שהורכבה על ידי רשימת המנכ"לים המובילים במדינת ישראל. המפה מנוסחת בנקודות מרכזיות בפרקים הבאים.

לפני שאנחנו מתחילים שאלו את עצמכם כמה מהנקודות האלה מתקיימות אצלכם בארגון, ואם הן לא מתקיימות, מהם הפערים?

1. דירקטוריון ניהולי – מועצת מנהלים Board of Advisors – להתנהג ולפעול כמו החברות הגדולות.
2. מדוע חובה לבצע אבחון ארגוני אחת לשנה, כל שנה?
3. הגדלת הכנסות ושיפור הרווחיות – שיווק ומכירות בהובלת המנכ"ל.
4. הקטנת הוצאות ושיפור הרווחיות – הקפדה על ההוצאות והמשאבים.
5. תזרים מזומנים – כלי אסטרטגי לצמיחה ולהתפתחות.
6. בנייה והתאמה של מערך השכר והתמריצים.
7. העתיד בניהול עובדים – איך להגדיל תפוקות ותוצאות ולא שעות עבודה והוצאות.
8. ניהול כוח אדם, 'שחקני נשמה' ואהבה – המתכון להצלחה.
9. שינוי תפקידים בארגון – מעבר להתייעלות ולצמיחה.
10. חזון – תמונת המצב העתידית של המציאות שאנו מעוניינים לייצר.
11. תרבות ארגונית – כיצד לייצר תרבות ארגונית מוצלחת ומאפשרת.
12. תרבות מכבדת מבית הוריי האהובים – כללים פשוטים להתנהגות אנושית.
13. המדריך להתמודדות עם בדידות המנכ"ל.
14. רשימת לימודיי החובה למנכ"ל – פרק חובה לקריאה וליישום.
15. ההבדל בין עומס ללחץ.
16. ניהול על פי יעדים – מה שלא נמדד לא מנוהל ומה שלא מנוהל לא ניתן לשיפור.
17. ניהול מדויק – על מיקוד, פוקוס וקבלת החלטות – הסיפור של Instagram.
18. להתאהב בבעיה ולא בפתרון – פיתוח עסקי משנה עולם – הסיפור של Waze.
19. אקטואליה – ניהול בזמן משבר.
20. הסיפור של Zappos – שירות לקוחות שהוא לא פחות מ־WOW!!!

לבסוף, נסיים את המסע עם 'מפת המצוינות' האישית של כל אחד מכם – תוכנית עבודה לביצוע הלכה למעשה שתאפשר לכם להשפיע ולהשאיר חותם אישי שלכם.

אני מודה לכם שבחרתם לקחת חלק במסע שלי ולהפוך אותו גם למסע שלכם.

בהצלחה אבי פרץ

סדר הפרקים

פרק 1 דירקטוריון ניהולי Board of Advisors 17

פרק 2 מדוע חובה לבצע אבחון ארגוני 45

פרק 3 הגדלת הכנסות ושיפור הרווחיות 71

פרק 4 הקטנת הוצאות ושיפור הרווחיות 97

פרק 5 תזרים מזומנים 121

פרק 6 בנייה והתאמה של מערך השכר והתמריצים 143

פרק 7 איך להגדיל תפוקות ותוצאות במקום שעות והוצאות 171

פרק 8 על ניהול כוח אדם - 'שחקני נשמה ואהבה' 195

פרק 9 שינוי תפקידים בארגון 223

פרק 10 חזון 247

פרק 11 תרבות ארגונית 271

פרק 12 תרבות מכבדת מבית הוריי האהובים 295

פרק 13 המדריך להתמודדות עם בדידות המנכ"ל 317

פרק 14 רשימת לימודי החובה למנכ"ל 341

פרק 15 על ההבדל בין עומס ללחץ 367

פרק 16 ניהול על פי יעדים 387

פרק 17 ניהול מדויק 413

פרק 18 להתאהב בבעיה ולא בפתרון 439

פרק 19 אקטואליה - ניהול בזמן משבר 461

פרק 20 שירות לקוחות שהוא לא פחות מ־WOW! 489

פרק 1

דירקטוריון ניהולי Board of Advisors
להתנהג ולפעול כמו החברות הגדולות

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



אבי פרץ - מנכ"ל פתרונות אפקטיביים

יספר על הכלים הנדרשים להצלחה בתפקיד המנכ"ל, על שיטה לשימור עובדים, קבלת החלטות וכיצד להתייחס לעובדים שלכם כמו ללקוחות שלכם וגם על ביצוע 2 אקזיטים לחברות מובילות במשק הישראלי ורכישת שלוש חברות מצליחות.



חלי ממן - מנכ"לית חלי ממן

תספר על ההצלחה האישית וכיצד הפכה להיות הצלחה מסחרית, השליחות הפנימית שסחפה 180 עובדים ו– 400 קבוצות ברחבי הארץ, המעבר לדיגיטל והתמודדות עם הקורונה.



אביב איתני - מנכ"ל ביתילי

יספר על המעבר החד מטייס בחייל האוויר וסגן מפקד טייסת לניהול קבוצה של 30 סניפים של ביתילי, אורבן ואיי די דיזיין. מאמין בירידה לפרטים, מקצוענות והאצלת סמכויות ניהול לדרגים מתחתיו.



אהובה תורג'מן - מנכ"לית BBB

תספר על ניסיון של כ– 30 שנים בעסקי המסעדנות בארץ תוך האצת צמיחה מ–4 סניפים בודדים לקבוצת מסעדנות בעלת כ –100 סניפים בפריסה ארצית. מאמינה באיזון בין טקטיקה לאסטרטגיה, סימון מטרות וניתוח הצלחות.



איציק אוזנה - מנכ"ל ACE

יספר על החלום להיות מנכ"ל אייס והגשמתו, הובלה מתוך יכולת לעשות שינוי, על היותו "איש של אנשים" , על קבלת החלטות בקצב מהיר, על החשיבות בקיום סיעורי מוחות בארגון באופן תמידי.

פרטים אישיים



שם:
אבי פרץ

השכלה:
תואר ראשון במנהל עסקים

חברה:
פתרונות אפקטיביים

אתר אינטרנט:
www.esg.co.il

משפט מפתח

תתייחסו לעובדים שלכם כמו ללקוחות שלכם.

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי המקצועית בתפקיד של מנהל מחלקת רכש, עבדתי בשלושה ארגונים שונים כדי לצבור ניסיון, בארגון שיווקי תשלובת אלוני, ארגון יצרני, כרמית תעשיות ממתקים, ארגון שירותי – ויצו העולמית.

עבודת הרכש בגופים מגוונים סייעה לי להתקדם ולהכיר עולמות תוכן שונים ומשם עלה לי הרעיון להקים את פתרונות אפקטיביים – גוף יועצים שמעניק שירותי ייעוץ.

ב־2002 יצאנו לדרך עם שותפים מוכשרים בשם אייל יקר, תומר יגאלי ונתן פרקש.

ב־2011 ביצענו אקזיט ראשון בו מכרנו 50% מהחברה לקבוצת דוידוף, למנהל בחסד עליון בשם רוני דוידוף שלימד אותנו ניהול ברמה גבוהה וסייע לנו להגדיל את תוצאות החברה ב־300%.

ב־2018 חתמנו על אקזיט שני ומכרנו 80% מהחברה לקבוצת פורמולה – הבעלים של זאפ, מטריקס, מיכפל ועוד קבוצת חברות שמעסיקות כ־18,000 עובדים.

ב־2020 רכשנו את חברת קול המס שמתמחה בעולמות השכר והתפעול הפנסיוני.

ב־2021 רכשנו את קבוצת ניר דובדבני והוספנו זרוע מקצועית בעולם השיווק, המכירות והמכללות.

ב־2022 רכשנו את קבוצת "אלון אולמן הקוד המנצח" והקמנו את הבית להצלחה בחיים ובעסקים.

על עצמי

איש משפחה, בן לאליהו ז"ל ורחל פרץ, נשוי לעינת, אבא לטל רעות ונועם, סבא לדן אליהו, אח של יעל, רותי, בני וחני. איש של אנשים ושל מערכות יחסים. מאוזן, יזם בנשמה, אוהב ללמוד, כל הזמן בתנועה, חייב להבין ולרדת לפרטים (אני עובד על להיפטר מזה), חי את החלום האישי שלי, אוהב לקרוא ספרים, לראות סרטים שמבוססים על סיפור אמיתי, לכתוב ולשחק טניס.

עצה טובה שקיבלתי

לפני שנים, בתחילת דרכי בעולם המנכ"לות, הביקורת שהופנתה כלפיי, ובצדק, הייתה שאני לא תמיד מזהה חולשות של אנשים, ולא יודע להיפרד מאנשים לא מתאימים. חבר טוב ייעץ לי לפני כ־15 שנה לדמיין מפעם לפעם, ביני לבין עצמי, מה יקרה אם כל אחד מחברי הצוות יספר לי שהוא עוזב.

התוצאה נפלאה. כיוון שאם הדבר הראשון שאתה חושב הוא מה אני צריך לעשות כדי שאותו אדם יישאר, אנחנו על המסלול הנכון. וכנ"ל ההפך. אם התחושה הראשונית שלך היא הקלה, אז מדוע האדם הזה נמצא כיום בארגון?!

לתפיסתי קיימות 3 קטגוריות לניתוח עובדים:

- **חיוני** – העובד חיוני לארגון.
- **אדישות** – עובד במצב ביניים , עובד בינוני – אם ישאר זה בסדר ואם יעזוב זה בסדר.
- **הקלה** – עושה טוב לארגון בלעדיו.

מה קורה במצב שאתה רוצה לשאול את עצמך אם העובד הנכון נמצא בתפקיד הנכון?

אתה צריך לשאול את עצמך את השאלה הבאה: אם היית מגייס עובד לתפקיד הנוכחי, האם היית קולט את העובד הנוכחי – אם כן אז הוא העובד המתאים, אם לא אז...

עצה טובה לתת

- בכל שנה אני בוחר מילה / מושג / רעיון – שלאורך כל השנה הופך להיות חלק מהשפה של הארגון. בשנה שעברה זה היה פוקוס, השנה בחרתי ברעיון **"פי 10".**

The 10X rule (גרנט קרדון) – אני מוכן לבחון כל רעיון ובלבד שיציג גידול משמעותי/ עצום בתחום הרעיון. אני מזמין את העובדים, היועצים, הדירקטוריון לקחת חלק בקידום המושג פי 10 – תוך 3 שבועות מהשקת עיקרון הפי 10 אישרנו פיתוח של מחלקה חדשה בתחום המכירות. רעיון שהועלה על ידי אחד העובדים בחברה.

- פוקוס – בכל פעולה שאנחנו עושים משהו לשאול את עצמנו מה המטרה, מה יוצא ללקוח ומה יוצא לנו. להתמקד בדבר אחד, ולעשות אותו הכי טוב שאפשר.
- לחשוב במונחי שכפול – תמיד תשאל את עצמך מה הסקייל של כל החלטה ותקדם רק את ההחלטות עם פוטנציאל הגדילה המשמעותי ביותר – רעיונות של פי 10.
- להקיף את עצמך במומחים, במקצוענים, לחלוק ולשתף כל הזמן."אני מגייס אנשים גדולים ממני ואז אני זז כדי שלא להפריע בדרכם". לי איאקוקה
- ללמוד...ללמוד...ללמוד.
- להיות פריק של נתונים – איסוף, ניתוח וקבלת החלטות, שקיפות לכלל הארגון.
- לנהל, למדוד ולבקר יעדים – יומי, שבועי, חודשי, שנתי.
- להסתכל על העולם בצורה הסתברותית ולא בצורה מוחלטת – לא להגיד שטראמפ יהיה הנשיא הבא, אלא להגיד שיש סיכוי גבוה שהוא יהיה (פרופ' יוסי יסעור).
- קבלת החלטות –הכאב מההפסד הוא כפול מההנאה מהרווח. המרירות של הכישלון היא כפולה מהמתיקות של ההצלחה. אנשים לא נוטים לקבל החלטות אקטיביות, אנשים מתנגדים לשינוי מתוך תפיסה שאם יקרה שינוי – אנשים ייהנו קצת, אך אם התוצאה תהיה שלילית הם יסבלו. לכן הנטייה לא לעשות שינויים דרמטיים – לא לקבל החלטות (פרופ' יוסי יסעור).

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **להיות מנהיג** – מנהלים יוצרים יעדים, מנהיגים יוצרים חזון. למנהיגים יש אנשים שעושים מעל ומעבר כדי ללכת בעקבותיהם.
- **להיות יצרן** של מוצר מעולה / שירות מעולה / תוכן מעולה – איכות על חשבון כמות.

- **לאמץ ולחבק טכנולוגיות** – מחשבים עושים 90% מהדברים טוב יותר מבני אנוש.
- **להיות נחוש** – דבר בעולם לא יכול לנצח התמדה ונחישות.
- **להיות הגון והוגן** – משתלם להיות הוגן – בטווח הקצר זה נראה לא כלכלי, אבל בטווח הארוך זה חוזר אליך Big Time, והיכולת שלך להעביר רעיונות ומהלכים זוכים לשיתוף פעולה, מתוך הכרת תודה והערכה למי שאתה.
- **להיות ישר** – כל הזמן בכל החלטה – מייתר את הצורך בחשיבה מעבר למה שנדרש, מקצר תהליכים, וקובע סטנדרטים להתנהגות והתנהלות.
- **להיות אופטימי**– להישאר חיובי זו אחת התכונות המשמעותיות ביותר עבור מנהיג. המסר שההנהלה משדרת זה המסר שהארגון מקדם. אם האנרגיה למעלה גבוהה זה מחלחל לכל הארגון.
- **להיות אמיץ** – תחשבו בגדול תנצחו בגדול. עסק שרוצה לצמוח לא יכול להיות בצד הבטוח, הוא צריך להיות בצד של יצירת הזדמנות ענקית שתביא הצלחה גדולה.
- **להיות החלטי** – החלטות חייבות להתקבל במסגרת הזמן שנקבעה להן. הדבר הגרוע ביותר שעלול לקרות לארגון הוא חוסר החלטיות. קל להגיד כן, חכם להגיד לא.
- **להיות סקרן** – חובה לעודד, לדרוש ולחקור. כדי להמציא ולשנות, נדרשת סקרנות שתוביל לחקר שיוביל לתוצאות.
- **להיות מתחשב** – כי זה אנושי, כי לא הכל מסתכם במספרים, כי אנחנו צריכים לזכור מאיפה באנו ולאן אנחנו הולכים, כי זה כיף לעשות יחד, לעזור ולקבל עזרה.
- **להעניק אוטונומיה** – לעובדים גם כשהם טועים, גם שמנסים משהו חדש ולא יוצא טוב. החופש הזה מייצר פלאים. מנהלים צריכים לתת לעובדים תחושת ביטחון ואמון.
- **להביע הערכה** – שבחים אומרים בפומבי, מתיחת ביקורת נעשית פנים מול פנים. כולנו זקוקים **להערכה, לדעת שעשינו משהו טוב, זה מעצים אותנו ומאפשר לנו לגדול.**
- **לתת משוב** – לשאול את העובד מה אני יכול לעשות אחרת כדי לעזור לך להצליח יותר? איך אני יכול לעזור לך כדי להצליח? מנוע הצמיחה של חברות מבוסס על המוטיבציה של העובדים. חברה שהעובדים בה אוהבים

את מה שהם עושים ולכן משקיעים יותר בעבודה, היא חברה שמצליחה יותר.

- **לשאול שאלות** – תפקידו של המנהל הוא לא לדעת את כל התשובות, אלא לשאול את השאלות הנכונות. שום דבר לא מובן מאליו, ליד כל דבר צריך לשים סימן שאלה לפני סימן קריאה. איך ניתן לשפר? איך ניתן למקסם, איך ניתן להכפיל? איך ניתן לעשות פי 10?
- **להעסיק עובדים על סמך הגישה שלהם ולא על סמך המיומנויות שלהם! "מיומנויות אפשר ללמד" (סיימון סינק) – גישה זו דרך חיים**. היכולת להקשיב, ללמוד דברים חדשים, לתקשר עם אנשים, להתפתח – אלו כישורים מנצחים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- קבלת החלטות
- נחישות
- מנהיגות
- פסיכולוג
- סבלנות ואהבה
- אנטליגנציה רגשית

כל זה מוביל ל...

- **"עבודה קשה מנצחת כישרון"** – (טל בן חיים, שחקן כדורגל ישראלי) – מעט כישרון , טונות של סבלנות, עבודה קשה, התמדה, נחישות בסופו של דבר משתלמים. טל בן חיים שיחק במועדונים הגדולים בעולם בכדורגל בשיאם (צ'לסי, מנצ'סטר סיטי).

המהלך הניהולי של השנה

כניסה לשווקים חדשים ופיזור סיכונים – הקמה של מוקד טלפוני ומתן שירות ללקוחות עסקיים קטנים – יצירת הכנסה חדשה לחברה עם אפשרויות גידול בעתיד.

פיתוח מומחיות בעולם הייעוץ האישי למנכ"ל – טיפול בעולמות הפיננסים, הפנסיה, המסמכים המשפטיים, השכר והרכב במקום אחד – מוצר מטורף עם

ביקוש אדיר שסוף סוף שם את המנכ"לים במקום הראוי שלהם – מקום 1 בארגון.

כתיבת ספר – חידד לי את העוצמה והמובילות שלנו בתחום הייעוץ למנכ"לים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

עינת פרץ, ד"ר לניהול זוגיות וקבלת החלטות.

אליהו פרץ, אבא שלי שלימד אותנו סבלנות ואהבת אדם.

דרור ורדי, יועץ ארגוני משנה חיים – מלמד אותי להכניס את התובנות שלנו לשיטה מנצחת.

רו"ח נתן פרקש, ממציא שיטת "מה אם". היכולת המופלאה לנתק את עצמך מכל אירוע ולקבל החלטה פשוטה וחכמה למקרה מורכב ומסובך זאת מתנה.

רוני דוידוף, קבוצת דוידוף אוניברסיטה לניהול. לימד אותי איך לנהל, איך להיות מפוקס.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

ספר: ניהולוגיה – איתי שילוני, גלעד רבינוביץ, מדריך ישראלי אמיתי לניהול.

סרט: מאני בול – Moneyball , בראד פיט. שתל בי את התובנה שתמיד שני אנשים / עובדים / ספקים יהיו טובים יותר מכוכב אחד.

המייסד – The Founder, מייקל קיטון. הסיפור של רשת מקדולנד'ס – כל אחד חייב להבין במה העסק שלו עוסק, וצריך כל הזמן לבדוק ולהתאים את המודל העסקי. סרט שהוא התורה של העסקים מבחינתי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להיות דירקטור שיוכל לסייע למספר חברות מגוונות בישראל.

להקדיש חלק מהזמן שלי באופן קבוע בלעשות טוב.

לבנות נחלה גדולה לכל המשפחה ולערוך ארוחות ערב משותפות לחמישים בני משפחה ויותר.



פרטים אישיים

שם:
חלי ממן

השכלה:
12 שנות לימוד

חברה:
חלי ממן

אתר אינטרנט:
www.heli-group.co.il

משפט מפתח

"הצער על העבר והפחד של המחר הם צמד הגזלנים של ההיום"

הדרך לתפקיד

יצאתי לדרך מצורך אישי שלי: ילדה שמנה, נערה שמנה, מתבגרת שמנה, כלה שמנה. התחתנתי, ילדתי שתי בנות והגעתי למצב שעודף המשקל פגע בי, במי שאני. ואז ירדתי 30 קילו, במשך חמש שנים רציתי לשמור על ההישג שלי, עשיתי כל מה שאני יכולה. למדתי, לקחתי קורסים, קראתי ועשיתי הכול, רק בשביל לשמור על ההישג.

אחרי ששמרתי במשך חמש שנים על המשקל שלי, אימא שלי החליטה שהיא רוצה לרזות.

במשך תקופה זו התייעצו איתי הרבה חבֵרות "על כוס קפה".

ברגע שעשיתי משהו טוב עבור עצמי היה לי כיף לעזור לאחרים. עזרתי לכל מי שרצה לרזות. כשאימא שלי החליטה לרזות שלחתי אותה להצטרף לאחת הקבוצות להורדה במשקל, אבל היא כמובן לא הסכימה להצטרף לקבוצה כשהבת שלה עושה זאת בחינם, אך לקחתי אותה בכל זאת, אף על פי שדעתי הייתה שרק כשמשלמים רואים תוצאות.

לבסוף החלטנו על דייט אחת לשבוע, והפלא ופלא – היא הצליחה להגיע ליעד.

ולא רק שהיא לא ויתרה לי על הדייט השבועי, היא אפילו קבעה דייט ביום ההולדת

ה־40 של בעלי. היא אף הוסיפה לדייט שלנו שש חברות שרוצות לרזות, בטענה שרק אני אצליח לעזור להן.

הבנתי שאין ברירה, חייבים להכין חומרים לקבוצה שתבוא. ואז התווספה עוד קבוצה ועוד קבוצה. בכל פעם מישהי צירפה עוד חברה ועוד חברה.

לפני הקורונה היו לנו 400 קבוצות ו־180 עובדים בצוות, יש לנו תוכניות דיגיטליות ומוצרים שלנו.

תקופת הקורונה

כבר בפברואר הרגשתי שמשהו עומד לקרות. לפני שנתיים התחלנו לפתח תוכניות און ליין שהיו אמורות לצאת לפעול רק בעוד כשנתיים. כאשר הרגשתי שאני צריכה למצוא פתרון ולהמשיך ללוות אנשים בדרך דיגיטלית, גייסתי אנשי מקצוע כדי שנוכל לצאת לעבוד.

הדבר השני שעשיתי הוא גיוס אנשי מקצוע שהכשירו את הצוות שלי: איך מלווים אנשים, תהליכי ירידה במשקל בתוכניות דיגיטליות, איך מעבירים הרצאות מול המצלמה. בנינו מערכת של לייבים, אימוני ספורט, מערכות יומני אכילה, מערכת VOD שכל אחד יכול להיכנס בזמן שנוח ומתאים לו. בנינו תפריט מותאם אישית ומשקל שמנוטר אלינו לצוות הליווי. היה לי חשוב מאוד שללקוח תהיה חוויה ולכן יצרנו אפליקציה ידידותית ונוחה.

על עצמי

חלי ממן, בראש ובראשונה אימא לארבע בנות וסבתא.

המתנה הכי גדולה שקיבלתי בחיים היא לקום כל בוקר עם דרייב כאילו התחלתי אתמול בבוקר לעסוק בכך.

אין דבר מרגש יותר מלראות אדם שחווה שינוי.

אני אדם שאוהב את החיים, ובעיקר אנשים.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי הרבה עצות. אחת העצות הטובות שקיבלתי היא לדעת להסתכל על כל יום כעל יום חדש ולהיות מונעת מִשָם.

ובעיקר לדעת לשים את האנרגיות שלי במקומות שיש לי את היכולת לייצר בהם שינוי, ולא לתת למשקעי העבר לנהל אותי.

תמיד יודעת להסתכל דרך העיניים של מי שעומד מולי, ותמיד לזכור שמה שרואים

מכאן לא רואים משם, ומה שרואים משם לא רואים מכאן.

עצה טובה לתת

כל יום אני מבקשת מה', תן לי את הכוח להיות חירשת למה שאני לא צריכה לשמוע, וללכת עם האמונה שלי.

מה שאומר שלמדתי לשתף את החלומות שלי עם אנשים שיש להם אמונה עצמית חזקה. ניסיון החיים הביא אותי שלפעמים אנחנו משתפים אנשים שאוהבים אותנו, אבל הם חסרי אמונה פנימית ובלי להרגיש עלולים לגרום לי לשים את החלום בצד. בסופו של דבר שים לידך אנשים שמאמינים בך והם יתנו לך את הכוח להמשיך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

בראש ובראשונה זה ההון האנושי שאתה שם סביבך. ברגע שאדם מרגיש משמעותי הוא נותן מעצמו.

הלקוח בשבילי הוא תמיד במרכז. אני דואגת כל שבוע לדבר עם לקוח שיש לו תלונה כדי ללמוד מזה. לקוח שמשתף בתלונה שלו הוא סוג של מתנה לעסק כי זו הדרך ללמוד ולשפר.

לרוץ עם הקידמה. הבנות שלי נכנסו לעסק – חשוב להתפתח עם מערכות חדשות, עם אנשים צעירים, עם הערכים שלך, ולדעת להקשיב למי שלידך.

חשוב לי להיפגש עם כל אדם שרוצה להיפגש איתי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- יחסי אנוש טובים, משם הכל מתחיל
- חריצות – נאה דורש ונאה מקיים
- כולנו יד אחת כל הזמן
- תמיד ללמוד ולהתפתח קדימה

המהלך הניהולי של השנה

בפברואר הערכתי שמשהו גדול עומד לקרות, והבנתי שזה לא הולך לפסוח עלינו.

בהתחלה נכנסתי לפחד מטורף, ושאלתי את עצמי מה אני לא רוצה שיקרה ואיך אני מייצרת שקט כדי שאוכל להמשיך להתפתח.

ההחלטה הראשונה הייתה להקפיא את כל המנויים, משמע המשכנו לתת שירות

כרגיל והמנויים עבדו ללא כל חיוב.

בזמן הזה יצרתי בשקט, פיתחתי תוכניות, העברתי את העובדים אינסוף הדרכות. שמנו דגש על האון ליין ובעיקר על עבודה מול מצלמה, איך להעביר תכנים מול מצלמה.

המשכנו לפתח מוצרים דיגיטליים ונכנסנו השנה לעולם שלא היינו בו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אופרה וינפרי היא מקור השראה עבורי. גדלתי בארצות הברית והיא כמקור השראה גורמת לי להבין שהכול אפשרי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

סרט: סטיב ג'ובס

ספר: שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד – סטיבן קובי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך לעשות את מה שאני עושה היום .

פרטים אישיים



שם:
אביב איתני

השכלה:
על־תיכונית

חברה:
ביתילי

אתר אינטרנט:
www.betili-shop.com

משפט מפתח

"כל דבר שאתה עושה – עשה הכי טוב שאתה יכול"

הדרך לתפקיד

הייתי טייס בחיל האוויר והמשכתי עד תפקיד סגן מפקד טייסת, עד שהחלטתי לפרוש ולהמשיך במגזר הפרטי.

הקמתי חברה עצמאית לחלקי חילוף למטוסים שעיקר עיסוקה היה בחו"ל.

לאחר שנתיים, בשנת 1990, חָברתי לעסק המשפחתי הקטן שהיה לנו, שנקרא ביתילי. העסק המשפחתי היה שייך לאבא שלי. נוסף על ביתלי הוא ניהל גם את שטיחי כרמל, שהוקם ב־1960 והיה אז מותג מוביל. לביתלי היה באותו זמן סניף אחד – מרכז עצום של 2,000 מ"ר ברמת גן.

מאז שהצטרפתי לעסק הלכתי והתפתחתי יחד עם משפחתי – אחי, אחותי ואבא שלי. התחלנו לפרוס את ביתילי כרשת: צמחנו, התמזגנו עם אי די דיזיין, הקמנו את אורבן, ותוך כדי כך הקמנו גם את כרמל ביזנס (מפעלי שטיחים ורהיטים). היום המטה יושב בסגולה בפ"ת.

השקענו גם במרכזי קניות, בנדל"ן ובמרלו"גים (מרכזים לוגיסטיים).

כיום הקבוצה כוללת 30 סניפים של ביתילי, אורבן ואי די דיזיין.

על עצמי

תחרותי, אוטודידקט, מתחקר בלתי נלאה.

עצה טובה שקיבלתי

משתדל לא לחזור על אותה טעות פעמיים, ולא לתת לדברים להשפיע עליי יותר מדי.

עצה טובה לתת

כל מה שאתה עושה – עשה הכי טוב שאתה יכול

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לרדת לפרטים החשובים
- לתת לאנשים לנהל
- לבחור אנשים טובים

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- נאמנות למקצוע ולאנשים
- מקצוענות

המהלך הניהולי של השנה

בשנה האחרונה עשינו שני מהלכים חשובים: המהלך הראשון היה לאחד מערכות ולכנס את כל הקבוצה תחת קורת גג אחת, והמהלך השני הוא חדירה לדיגיטל.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

קבוצות של חברות אחרות בארץ ובעולם. בארץ מודל טוב בעיני הוא פוקס.

מודל לחיקוי בעולם הן קמעונאיות ענק בארה"ב.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סרט: צלף אמריקאי

ספר: שמשון של זאב ז'בוטינסקי

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

ארכיטקט ועיצוב פנים של בניינים ומבנים.

פרטים אישיים



שם:
אהובה תורג'מן

השכלה:
תואר ראשון במנהל עסקים ושיווק
בקרייה האקדמית אונו

חברה:
קבוצת BBB

אתר אינטרנט:
Burgus.co.il
Iburgerim.co.il
Mosesrest.co.il

משפט מפתח

"אין הברכה שורה אלא בדבר הסמוי מן העין"

הדרך לתפקיד

את חיי המקצועיים התחלתי דווקא בסוכנות ביטוח. לאחר כשלוש שנים התקדמתי בתוך הסוכנות וכבר ניהלתי אותה בפועל, ובאחת השבתות שפגשתי את אחי מאיר, אשר הקים את רשת 'יטבתה בעיר'. מאיר שכנע אותי להצטרף, אני הסכמתי, וב־1992 התחלתי לעבוד ברשת. עבדתי שם במשך 13 שנה עד שנת 2005, ותפקידי האחרון היה מנכ"לית הרשת. לאחר מכן, בין השנים 2005–2008, פתחתי בית קפה בביתן אהרון ועסקתי בליווי וייעוץ ליזמים בענף המזון.

ב־2008 קיבלתי הצעה מירון ישראל ורון שולמן, בעלי BBB, ונכנסתי לתפקיד מנכ"לית הרשת. הרשת מנתה אז ארבעה סניפים בלבד. במרוצת השנים עסקתי בניהול השוטף, במעבר מלא לניהול בשיטת זכיינות ובפיתוח, וכיום יש לנו 32 מסעדות בפריסה ארצית.

בד בבד ביצעתי מהלכי פיתוח עסקי נרחבים, במסגרתם רכשנו לפני כחמש שנים את רשת Burgerim, שמונה כ־55 סניפים, ולפני כשלוש שנים את רשת Moses, שמונה 8 מסעדות.

בחודשים האחרונים פתחנו והקמנו שני מותגים חדשים:

- Moses – Shop, "האח הקטן" של מוזס, המציע המבורגרים מעולים בטעמים מפתיעים, במיקומי פריים
- Meat Deli – רשת מעדניות ארצית, המציעה מגוון אדיר של בשר, עוף, לחמים, סלטים, תבלינים וכל מה שצריך לארוחת על האש, והכול מגיע אל הלקוח תוך שעה במשלוח עד הבית.

כיום אנו קבוצת מסעדות ההמבורגרים הגדולה ביותר בישראל, עם חמישה מותגים, כ־100 מסעדות ואלפי עובדים.

על עצמי

אשת מקצוע, קשוחה, לא מתפשרת. מתווה מטרה וסוללת את הדרך, תוך שמירה לאורך כל הדרך על ערכים, מקצועיות וצניעות. מצד שני – רעיה, אם וסבתא שאוהבת להיות מוקפת תמיד בכל בני משפחתי האהובים, שהם הכוח המניע שלי.

עצה טובה שקיבלתי

אמא שלי תמיד אמרה – תקדישי זמן ואנרגיה לשמירה על מערכות יחסים טובות וחזקות. המפתח לאושר הוא קשרים, לתת ולקבל תמיכה ואמון. צניעות וענווה בכל הקשור לניהול עסקים הם ערכים חשובים, לצד יכולת הכלה של הצד השני; עמידה על עקרונותייך, לצד הקשבה למי שאת עומדת מולו והבנה של צרכיו. עסקים, בסופו של דבר, הם בין אנשים, והיכולת להקשיב זה לזה פותרת בעיות ואתגרים רבים.

עצה טובה לתת

המוטו שמלווה אותי לכל אורך הדרך הוא פשוט 'להאמין בעצמך'. לפנטז ולחלום, לנעוץ מבטיך בכוכבים, ואת רגלייך בקרקע. לא לפחד מאיש, להקשיב לעצמך, ללב ולבטן, ולא לוותר לעצמך בשום שלב בדרך, גם אם היא מלאת אתגרים, מהמורות ומכשולים. עבודה קשה, עשייה יומיומית, ללא פשרות בדרך, חתירה למצוינות, ומעל לכול דוגמה אישית – כל אלה מעניקים תחושת סיפוק אדירה, ממלאים את החיים ויוצקים לתוכם משמעות ותוכן. על מנת להצליח ליישם, תכתב/י את עשרת הדברות האישיים שלך, שהם העקרונות הבסיסים לחיות את חייך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- משפט מפתח, שמלווה אותי כל השנים לאורך כל הקריירה הוא "אין הברכה שורה, אלא בדבר הסמוי מן העין". כל הפרויקטים והעסקאות שלנו מנוהלים תמיד מתחת לרדאר, לא מדברים או מוציאים מידע, לפני שהדברים סגורים ונעולים. אני מאמינה בשמירה על צניעות, שקט, וניהול העסקים בצורה מושכלת, תוך ראיה רחבה ומבלי לקבל החלטות תחת לחץ.
- הצלחה מבחינתי היא מונח רחב וגדול. הכול מתחיל ונגמר בדרך שבה שאת מסתכלת על הדברים ובמה שאת עושה עם התובנות. גם מהלך לא כל כך מוצלח, כזה שעלה לך הרבה כסף ומשאבים נוספים, ונכשל, הוא הזדמנות להפוך לימון ללימונדה – את בודקת היכן היו נקודות הכשל, למה, כיצד ניתן היה למנוע אותן, להפיק לקחים ולעשות את זה יותר טוב בפעם הבאה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

ניהול הוא תפקיד מורכב, שמצד אחד דורש ממך ירידה לפרטים והתעסקות בעניינים קטנים, ומצד שני דורש ראייה מרחבית מקיפה, מלמעלה. התפקיד מאתגר מאוד. פעמים רבות, מעבר לקשיים, לכאבי הראש, לחששות ולשעות העבודה הרבות והמתישות – את רואה את החזון שלך מתגשם, ואין הנאה גדולה מזו.

מנהל טוב הוא כזה שיודע לסמן מטרות, ואת הדרך כדי להגיע ולהגשים אותן, תוך הבנה שמדובר באנשים, עם רגשות, צרכים, רצונות ותובנות.

מנהל טוב יודע להקשיב ולייעץ, לוותר על האגו, לשמוע את כל הדעות וכל העצות ובסופו של דבר לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר עבורו ועבור הארגון שלו.

מנהל טוב יודע להסתכל על התמונה הרחבה, אבל גם על הפרטים הקטנים, לבנות אסטרטגיה וחזון ולשתף בה את כל עובדי הארגון, שהוא העומד בראשו.

המהלך הניהולי של השנה

השנה האחרונה הייתה מאתגרת במיוחד. משבר הקורונה תפס את קבוצת BBB, כמו את כל עולם המסעדנות, במלחמת הישרדות לא פשוטה: הרגולציה המחמירה – של משרד הבריאות, משרד הכלכלה ומשרד התעשייה והמסחר, הקשתה על המסעדנים להתקיים; חובת התשלום הרטרואקטיבי של פיקדונות על העסקת עובדים זרים; חוק הטיפים; עליית מחירי חומרי הגלם; כל אלה הובילו את

עולם המסעדות לסבל ולדימום איטי ומתמשך.

אנחנו בקבוצה אוהבים לנהל את המשבר ולא לתת לו לנהל אותנו, לכן התעשתנו במהירות: תוך 24 שעות פתחנו מערכי איסוף עצמי ומשלוחים בכל מסעדות הקבוצה, לרבות באלה שלפני כן לא סיפקו את אותם שירותים; עברנו לעבוד במתכונת חירום; שינינו את האסטרטגיה הפרסומית והשיווקית שלנו; ניהלנו משא ומתן מול המשכירים כדי להפחית את דמי השכירות, קבלת מחירים אטרקטיביים יותר מהספקים, הידוק משמעותי של התפריטים ברשתות השונות, וייזום שיתופי פעולה עם מועדוני לקוחות גדולים, שנהנו מתקציב פנוי לטובת הטבות במסעדות.

החלטנו להפוך את הלימון ללימונדה, ותוך כדי המשבר הקמנו שתי רשתות חדשות: Moses Shop, שמתנהלת תחת פורמט חכם ויעיל כלכלית, לפי ערכים של מקומות קטנים ואינטימיים, תפריט מצומצם ומהודק, חיסכון בעלויות מיותרות, בכוח אדם ובעלויות מזון.

רשת המעדניות Meat Deli, המציעה לקהל הצרכנים פתרון איכותי, טעים ומהיר, עם סל מוצרים מגוון המיועד לארוחת ברביקיו ("על האש"), סדרת בשרים ועופות איכותיים, טעימים ומשובחים, והכל במשלוח תוך שעה עד לבית הלקוח.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מאיר ביטון, אחי הגדול, הוא המנטור והגורו שלי. הוא זה שהכניס אותי לעולם המסעדנות לפני 27 שנים, כשהציע לי לנהל סניף של 'יטבתה בעיר' שהיה בבעלותו. הוא לימד אותי מהם ניהול, סטנדרטים, נהלים ועבודה נטולת פשרות וקיצורי דרך, ובעיקר לימד אותי לשים דגש עיקרי על ניהול מערכות יחסים: "לאף אחד לא אכפת כמה אתה יודע, עד שהוא יודע כמה אכפת לך". במערכות כאלה עליך להשאיר את האגו מאחור, שכן אגו ומנהיגות לא הולכים ביחד.

המקור להשראה שלי היא אמא שלי. הוריי הגיעו ארצה מ־זרקטן במרוקו. בשנת 1955, עם גל העלייה הגדול ממרוקו לישראל, הגיעו לעיר מרקש, שם עלו על אוניה שהגיעה לנמל חיפה. במשך שלוש שנים התגוררו במעברת "חרובית" (בחבל לכיש, ליד כפר מנחם), בתנאים קשים, אולם שמחו והרגישו כי הגשימו את חלום הציונות. בשנת 1958 עברו לחדרה. אבא עבד במפעל 'אליאנס' ואמא הייתה עקרת בית. אמא שלי ניהלה את משק הבית, ובתנאים לא תנאים הצליחה לגדל עשרה ילדים לתפארת, באושר רב.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

סדרה: 'הומלנד' – נהניתי מאוד לצפות בסדרה 'הומלנד', המבוססת על הסדרה הישראלית 'חטופים'. מצא חן בעיניי שהסדרה שמה דגש על אישה חזקה המתנהלת בעולם של גברים, ומנפצת את תקרת הזכוכית על בסיס קבוע. כיף של הנאה.

ספר: "על הבחירה – החיים על פי גולדרט". ספר מדהים שכתב גולדרט, המראה איך לפשט כל סיטואציה ולהצליח להגיע לפתרון מעולה.

סרט: הוא "המייסד" (נשמע בנאלי...)

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

ברמה המקצועית אני חותרת לעוד ועוד הצלחות: אני רוצה להרחיב ולהצמיח את מטריית המותגים שלנו, לאו דווקא בתחום המזון והמסעדנות, זאת לצד פתיחה של נקודות רבות בכל אחד מחמשת המותגים שלנו. אני כרגע בג'וב חלומותיי.

פרטים אישיים



שם:
איציק אוזנה

השכלה:
MBA

חברה:
קבוצת ACE

אתר אינטרנט:
www.ace.co.il

משפט מפתח

"Done is better than perfect"

הדרך לתפקיד

לפני 20 שנה אמרתי לאשתי שיום אחד אהיה מנכ"ל של חברת ACE.

בשנת 1994 עבדתי באייס בסניף נס ציונה כאיש מכירות במחלקת הצבע. התקדמתי למנהל סניף, ולאחר מכן לעוד מספר סניפים.

בשנת 2003 קודמתי להיות סמנכ"ל תפעול של הקבוצה עד 2006.

בשנת 2006 עברתי לאלקטרה וכיהנתי כסמנכ"ל תפעול "שקם אלקטריק" עד 2012. בשנת 2014, במסגרת רכישה של אייס על ידי אלקטרה, חזרתי לאייס כמנכ"ל וכשותף בקבוצה.

על עצמי

עובד בקצב מהיר, מקבל החלטות מהר. מאתגר אותי כשאומרים שאין יכולת לבצע דבר כזה או אחר. זה פעם בחיים להיות נוכח בתקופה הזו בתפקיד הזה, זה מניע אותי עוד יותר לפעולה. אני איש של אנשים – כשאני שואל את העובד לשלומו אני נעצר ומקשיב לו באמת. אדם לא שיגרתי, מעודד חשיבה אחרת, מנחה את הארגון לא לשעמם, תמיד ללכת עם הקדמה והטכנולוגיה. לא בעד טייטלים. חשוב לי לקיים סיעור מוחות בארגון באופן תמידי.

עצה טובה שקיבלתי

אשתי אמרה לי פעם: למה אתה מוטרד במחשבה על דברים שאינך יכול להשפיע עליהם? אל תהיה מוטרד ממה שלא ניתן להשפיע עליו, ובכל היתר תעוף על עצמך.

עצה טובה לתת

תבנה סביבך תמיכה ניהולית עם האנשים הכי מוכשרים ומקצועיים, ותלמד אותם להיות חזקים ועצמאיים. ברגע שעשית את זה אתה תצעד קדימה. לא להיות רק בשוטף אלא להסתכל לאופק. והכי חשוב – להעז, כי המעז מנצח.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לדעת לחתוך – מנהלים עושים הרבה פעילויות. ברגע שזה לא עובד ואתה מבין שזה לא עובד וזה מדמם – פשוט לחתוך.
- כגישה לחיים אני לא אוהב לעבוד בטור. חייב לעבוד תוך כדי טיפול בנושאים אחרים. הקצב צריך להיות קצב טוב לארגון.
- משפט ממבצע סבתא – אנחנו מתחילים מהר מהר ולאט לאט מגבירים.
- והכי חשוב - לזוז כל הזמן.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

איש של אנשים. מנכ"ל שאין לו אנשים יחד איתו, לא משנה כמה תותח ומקצוען הוא יהיה – לא יגיע רחוק כמו שיגיע עם אנשים ביחד איתו.

המהלך הניהולי של השנה

במרץ קרה דבר. בשל וירוס הקורונה סגרו חנויות בתאריך 20/3/2020 ומצאתי את עצמי בלילה אחד – יום לפני הסגר שהמדינה הכניסה אותנו אליו – יושב וחושב איך אנחנו יכולים לעשות מהלך של לא פחות ממהפכה. החלטנו שלא נוציא עובדים לחל"ת, והחלטנו שכל העובדים שיש להם רכב יעשו הובלות לקונים. העובדים שללא רכב ילקטו בתוך החנות. אנחנו תקפנו, יש אפליקציה פנים ארגונית ששם כל הארגון בקשר. כמו כן יצרנו מערכת לוגיסטית בשביל למנוע הוצאה לחל"ת. באפריל פרסמתי הודעה בעיתון והודיתי לעובדים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

קנדי הוא מקור להשראה. אם לא הוא, לא בטוח שהאדם היה מגיע לירח.

באחד הנאומים שלו הוא אומר: אנחנו בוחרים להגיע לירח לא בגלל שזה קל, אלא בגלל שזה קשה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר: הכלב היהודי. מדבר על תקופת השואה מנקודת מבט של כלב, איך הוא רואה את העולם. הומוריסטי מאוד ומעניין.

סרט: המייסד, ממכונות מילקשייק לרשת מקדונלד'ס.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

חיי הם החלום – מנהל ארגון גדול, שלוש רשתות שונות, שותף בעסק.

מה אני רוצה להיות שאהיה גדול? מרצה, כדי שאוכל להעביר את החוויות, הידע והגישה. יש בזה בעיקר ערך בשבילי.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 1



"הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא **להמציא** אותו".

פיטר דרוקר

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

מה אנחנו מתכננים לעתיד שלנו ?

דירקטוריון ניהולי – מועצת מנהלים
Board of Advisors

להתנהג ולפעול כמו החברות הגדולות

כל החברות הציבוריות הרשומות בבורסה מחויבות בהקמת מועצת מנהלים. לדעתי, גם חברה קטנה צריכה להתנהג בהתאם, כך שגם אם הדבר היחיד שיש לכם זה רעיון, חשוב שיהיו לכם יועצים טובים – כאלו שהצליחו בעצמם בתחום שלכם. תחשבו בגדול ותהפכו להיות גדולים!

לכל חברה יש שתי מטרות מרכזיות – רווח וצמיחה. על מנת להשיג מטרות אלה נדרש לגייס את הניסיון שיש בשוק בתחום שלכם כדי לאפשר לכם לדלג על טעויות העבר של חברות אחרות ולאמץ מיידית הצלחות תוך כדי בניית ספר המהלכים של החברה שלכם.

הקיפו את עצמכם ביועצים חיצוניים עם הניסיון הנכון לתחום שלכם, שיגידו לכם מה הם חושבים, להבדיל ממה שאתם רוצים לשמוע, שיוכלו להאיר לכם את הדרך, לכוון, ולעזור לכם ליישם בפועל, קבלו את הניתוח הנטול אינטרסים פנימיים ותקשיבו למה שהם הכירו בארגונים אחרים שכבר צלחו את האתגרים שלכם. בכל מקרה, בסופו של דבר ההחלטה תישאר בידיכם.

הצלחה וצמיחה ארגונית

המרכיבים הנדרשים להצלחה ארגונית מחולקים בדרך כלל לתחומים הבאים:

- תחום העיסוק – מציאת נישה עסקית שמבדלת את הארגון והופכת את מוצריו או שירותיו לייחודיים.
- נוסחה עסקית – תמחור השירותים והמוצרים באופן שמאפשר לארגון להישאר תחרותי ולמקסם רווחים וגם לתת ערך מוסף ללקוחותיו.
- שיטה ניהולית – היכולת לבנות שיטה מסודרת שממשיכה את הנוסחה העסקית ואת תחום העיסוק ומתאימה אותה באופן קבוע למציאות המשתנה.

אתגרי המנכ"ל והיזם

- לעסוק בפיתוח עסקי במקביל לניהול השוטף של החברה.

- לבנות תקציב שנתי ותוכנית עבודה בהתאם ולמדוד את התוצאות.
- הבנת ההתנהלות העסקית הפיננסית, ידע בשכר עובדים, בשיווק, במכירות וניהול.
- לייצר שגרת ניהול ודיווח של המנהלים והעובדים.
- האצלת סמכויות– באופן טבעי, המנכ"ל שולט היטב ברעיון העסקי ובמרכיביו ואישיותו מהווה את הגורם המלהיב והמקשר לחזונו. כאשר הארגון צומח קשה למנכ"ל לפרק את תלות אנשיו בו, במנהיגותו ובהחלטותיו. לקושי זה מצטרף הקושי של עובדיו לקחת ממנו את האחריות ולהיפרד ממנו בתהליכים השוטפים, לכן עליו להתמודד עם קשיים אלה, לפרק את התלות בו ולהאציל תהליכי עבודה שוטפים לטובת צמיחת והצלחת הארגון.
- העדפת ניהול רציונלי דרך כלי ניהול מסודרים על פני ניהול דרך ה"אינטואיציה".
- שמירה על מדיניותו ותפיסתו – בדרך כלל המנכ"ל מקים דור של מנהלים שהולכים לצידו ומבינים לרוב את מדיניותו ותפיסתו, אולם כאשר הארגון צומח גדל דור חדש ש"לא הכיר את יוסף" ומתחילה התרחקות מחזונו של המנכ"ל, ולכן על המנכ"ל לשים לב לתהליך זה ולפעול לשימור המדיניות הרצויה.

אפשרויות הפעולה של המנכ"ל

לאור האמור לעיל עומדות בפני המנכ"ל מספר אלטרנטיבות:

1. הקמת מטה בעל מבנה ארגוני מבוזר הכולל בעלי תפקידים שונים – תהליך זה הינו ארוך טווח וניתן ליישום כאשר המרווח של המנכ"ל גבוה מספיק על מנת לממן מטה של בעלי תפקידים. בדרך כלל זהו תהליך הדרגתי שאורך מספר שנים.
2. לשכור שירותי ייעוץ נקודתיים בכל תחום.
3. לעבוד בצורה ש'הגדולים' עובדים – לעבוד עם דירקטוריון ניהולי מלווה.

דירקטוריון ניהולי מלווה הינו צוות שמתלווה למנכ"ל ומהווה יחד איתו דירקטוריון ניהולי לחברה.

תפקידי הדירקטוריון:

- מימוש חזון המנכ"ל על ידי הפיכתו לתוכנית עסקית ברורה.
- עזרה בגיבוש אסטרטגיה עתידית.
- גיבוש תקציב מסודר לחברה.
- תרגום התוכנית העסקית לתוכנית עבודה.
- סדר בניהול המשאב האנושי - הגדרות תפקיד ,תמריצים ,מבנה שכר וכו'.

אילו בעלי תפקידים חובה לכלול בצוות מלווה?

- מנכ"ל או מנהל בכיר
- מומחה שיווק
- מומחה מכירות
- כלכלן
- מומחה משאבי אנוש
- מומחה שכר
- עורך דין
- יועץ ארגוני

יתרונות הדירקטוריון

- המנכ"ל כבר לא לבד - יש מי שחושב איתו.
- סדר ושיטתיות.
- הבנה ניהולית וניסיון -איך עושים זאת בהצלחה בארגונים אחרים.
- סינרגיה.
- מימוש הפוטנציאל בעובדים הקיימים מבלי להביא לגידול משמעותי בעלויות המטה.
- צוות ניהול שיתמוך לאורך זמן במנכ"ל במימוש הפוטנציאל העסקי והארגוני על ידי סיוע בהפיכתו לשיטת עבודה מסודרת.

חשוב להדגיש!

הדירקטוריון הניהולי אינו מחליף את המנכ"ל כמנהל הארגון, אלא מסייע לו באופן שוטף בתחומים שונים:

- גיבוש המדיניות והפיכתה לתהליך שיטתי.
- אבחון מצבים משתנים וגיבוש אסטרטגיה מתאימה.
- בניית תקציב ותוכנית עבודה עם מנהלי הארגון.
- טיפול במצבי משבר.
- גיבוש חוקת שכר.
- גיבוש חוקת ניהול משאבי אנוש.

לסיכום:

מועצת מנהלים שמורכבת ממגוון של מומחים תסייע לארגון לעמוד ביעדי הצמיחה והרווח.



Action Items

מה למדתי מפרק 1
דירקטוריון ניהולי - מועצת מנהלים
Board of Advisors
להתנהג ולפעול כמו החברות הגדולות

נקודות לשימור מהמאמר - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור מהמאמר - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

במי אבחר לדירקטוריון הניהולי שלי (רואה חשבון, עורך דין, יועץ ארגוני, מומחה מכירות, מומחה שכר)?

מהם התוצרים אותם אצפה לקבל

(בניית תקציב, פיתוח עסקי, דיווח חודשי, ניתוח התוצאות העסקיות)?

פרק 2

מדוע חובה לבצע אבחון ארגוני אחת לשנה - כל שנה

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



אטל מולכו פיליבה - מנכ"לית פמי פרימיום

תספר על המעבר מחברה בת 30 עובדים לחברה בת 1,500 עובדים ולמובילה בתחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם הבריאות וכן על נחישות וחתירה למגע תוך אמון ויצירת חיבורים בין־אישיים לשיתופי פעולה משמעותיים.



רפי אלימלך - מנכ"ל ל.מ כ"א וקבוצת L.M

יספר על הובלה של ענף משאבי האנוש בישראל – פתיחות המנכ"ל לרעיונות חדשים, התרחבות לחו"ל ובחירת עובדים מעולים. מאמין שתמיד צריך לזכור ליהנות מהדרך.



אורית בנבנישתי - מנכ"לית תיגבור

תספר על צמיחה מתוך הארגון בעזרת מסלול מוגדר ללא קיצורי דרך ואיך מתמודדים עם דורות שונים של עובדים בעזרת חזון ותיאום ציפיות רוחבי, על חשיבות זמינות המנכ"ל ומתן תגובה מהירה לכל דבר ועניין, כך שלמעשה המנכ"ל מהווה את "לב" החברה והוא "האבא והאימא" של העובדים.



יאיר ביטון - מנכ"ל DHL אקספרס ישראל

יספר על כך שאמינות היא ערך עליון ועל חיבור לחוזקות האישיות של המנכ"ל והובלת החברה מתוך כבוד ומיקוד על תוצאות בקצה, על פשטות במנהיגות ועל בדיקת ההחלטות מחדרי הישיבות במבחן השטח.



מלי ביצור פרנס - מנכ"לית ושותפה בקבוצת תפן

תספר על הסוד – לראות את הלקוח בקצה התהליך ועל אופטימיות בעולם המכירות שמובילה לפסימיות בעולם העלויות, על ההקפדה שבצוות המנהלים שלך יהיו לפחות 3 מועמדים שיוכלו להחליף אותך.

פרטים אישיים



שם:
אטל מולכו פיליבה

השכלה:
תואר ראשון במנהל עסקים

חברה:
פמי פרימיום

אתר אינטרנט:
www.femi.com

משפט מפתח

"מכשולים הם הדברים המפחידים שאתה רואה כשאתה מוריד את העיניים מהמטרה שלך."

הדרך לתפקיד

הצטרפתי לפמי פרימיום כסמנכ"לית שירות ותפעול בשנת 2004. במרוצת השנים התקדמתי לתפקיד משנה למנכ"ל ומשם לכיסא המנכ"לית, כאשר לכל אורך הדרך הייתה לי הזכות לעבוד עם מנכ"ל שהיה שותף אמיתי לדרך. עם השנים שינתה פמי את פניה: מחברה קטנה של 30 עובדים שסיפקה שירותים רפואיים לעובדים זרים, הפכה פמי לחברה מובילה בתחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם הבריאות. כיום פמי מעסיקה כ־1,500 עובדים ופועלת יחד עם 5,000 שותפים מתחום הבריאות. אנחנו החברה המובילה בישראל בתחום הטלמדמסין, משרד הבריאות בחר בנו להקים את התשתית הלאומית לרפואה מרחוק בישראל, ומדי שנה אנחנו מעניקים יותר ממיליון ייעוצים רפואיים תוך שימוש בטכנולוגיות החדשניות והמתקדמות ביותר בעולם. לאורך השנים הצליחה פמי, באמצעות עובדים ומנהלים מדהימים, להיות יצירתית, לפרוץ קדימה ולשנות את פניה מחברת שירותים "מסורתית" לחברת טכנולוגיה רפואית חדשנית. החברה אחראית, בין השאר, להטמעה ולתפעול של הפלטפורמה הטכנולוגית בבתי החולים ובקופות החולים, כמו גם בחברות מובילות וארגונים גדולים בסקטור הפרטי.

על עצמי

אני מאמינה בעבודה קשה, בנחישות ובחתירה למטרה, תוך מתן אמון באנשים ויצירת חיבורים בין־אישיים המובילים לשיתופי פעולה משמעותיים, יצירתיים ואפקטיביים.

עצה טובה שקיבלתי

"אין חכם כבעל ניסיון" – זהו המשפט שמלווה אותי לאורך כל הקריירה שלי. אני תמיד שואפת ללמוד מאנשים שאני מעריכה ושקרובים לליבי, מהם השכלתי והפנמתי בעיקר את החשיבות הגדולה שבמתן דוגמה אישית למנהלים ולעובדים, וכן את התובנה ש"עסקים עושים עם אנשים", ושאם משכילים לחשוב תמיד (גם) מחוץ לקופסה – הרי שאין בעיה שאין לה פתרון.

עצה טובה לתת

כאשר נולד בני האהוב קיבלתי עוד עצה: להיות נוכחת בכל מקום במאת האחוזים ולהשאיר את רגשי האשם מחוץ למשחק. זו התגלתה כעצה נפלאה, שאני מיישמת בגאווה הן בעבודה והן בבית. אני ממליצה לנהוג כך לכל אשת קריירה שאני פוגשת (וגם לכל קרייריסט).

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להיות נחושה בדרך להשגת המטרה ולהשקיע בחשיבה ובתכנון לפני ביצוע.
- כל תוכנית היא בסיס לשינויים – לא לפחד אלא לחבק את השינוי בכל פעם שהוא מגיע, ותמיד לשאוף ולנסות לפתור דברים בדרכים שונות ויצירתיות.
- תמיד לראות את האנשים סביבך ולעבוד איתם בגובה העיניים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

ראשית, מנהלת טובה צריכה לראות את עצמה כמנהיגה ולא רק כמנהלת. כמנהיגה, על המנהלת לאפשר לעובדים ולמנהלים תחתיה לא רק לבצע את עבודתם, אלא ליזום, לחשוב יצירתי והכי חשוב – להביע את ה"אני מאמין" הפנימי שלהם באופן אופטימלי ומבלי שיחששו גם לטעות. מנהיגה נדרשת להיות יצירתית, לסמן מטרות שאפתניות ובעיקר לקבל החלטות שקולות ובמהירות. לנשים שבינינו אני מציעה: שבו בראש השולחן, קחו אחריות ופיקוד ואל תחששו להשמיע את עמדתכן ואת דעתכן.

המהלך הניהולי של השנה

בשנה האחרונה, וכתוצאה ממשבר הקורונה, טכנולוגיית הטלמדסין שלנו הוכחה כ"גיבורה השקטה של מגפת הקורונה", והיא כבר משנה, הלכה למעשה, את הדרך שבה אנו צורכים ונצרוך שירותי רפואה – גם לאחר תום המגפה. על מנת לעמוד בביקושים הגבוהים לשירותים שלנו ובד בבד לעמוד בכל הוראות הריחוק החברתי של משרד הבריאות, עברנו בזמן שיא למצב של מאה אחוז עבודה מהבית, ללא התפשרות על בריאותם ורווחתם של העובדים המעולים שלנו ותוך הימנעות מוחלטת מהוצאה של עובדים לחל"ת. נוסף על העלייה הגבוהה בהיקף העבודה, השכלנו להמשיך ולשמור על רוח היזמות שמאפיינת את פמי, והקמנו בעיצומה של המגפה חברת בת חדשה, עם שותף טכנולוגי בינלאומי, לשירות און ליין בתחום התפתחות הילד.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

רוני דוידוף, מייסד את קבוצת דוידוף, שבעזרת שאפתנות, יצירתיות וסבלנות הפך את העסק המשפחתי הקטן לקונצרן עולמי מוביל בתחומו. הרוח היזמית של רוני, שהחל את דרכו כיזם קטן ובנה אימפריה עם יכולת אישית ייחודית לראות שוב ושוב את הנולד, מעוררת השראה ובהחלט מהווה מודל לחיקוי עבורי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

אני אוהבת לקרוא וקוראת המון ספרים, כך שכל תקופה יש ספר שמשאיר בי חותם ומשפיע על העשייה שלי. ספר אחד, שככל שאני חוזרת אליו אני מבינה יותר את העוצמות שלו, הוא "האדם מחפש משמעות" מאת ויקטור פרנקל.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

הבחירה בי לכהן כמנכ"לית פמי פרימיום היא כבר חלום שהתגשם עבורי. אני מייחלת ומאחלת לעצמי להשכיל להמשיך ולהצעיד את החברה הנפלאה שזכיתי לעמוד בראשה – פמי פרימיום – למיצוי הפוטנציאל הגלום בה ובהון האנושי שלנו, להוביל אותה בהצלחה למחוזות פעילות נוספים ולהמשיך להשתבח באחריות ובהתמדה.

פרטים אישיים



שם:
רפי אלימלך

השכלה:
תואר ראשון במנהל עסקים

חברה:
ל.מ. עולם של כוח אדם וקבוצת Group L.M

אתר אינטרנט:
www.l-m.co.il

משפט מפתח

"תעשו את מה שאתם אוהבים ולא תצטרכו לעבוד יום אחד בחייכם." (קונפוציוס)

הדרך לתפקיד

בשנת 1993 הצטרפתי לחברה המשפחתית (שנוסדה בשנת 1988) ותוך מספר שנים מוניתי למנכ"ל החברה.

במהלך השנים קידמנו את החברה למובילה בענף משאבי האנוש בישראל, לצד הקמת חברות נוספות ופיתוח תחומים חדשים, הכוללים: אאוטסורסינג וניהול פרויקטים, ספירות מלאי, לקוחות סמויים וסקרים, דיילות וקידום מכירות, מכון אבחון והשמת בכירים, ניהול מוקדים, ייעוץ והדרכה, אפליקציות למשאבי אנוש ועוד.

נכון להיום, קבוצת L.M. Group מובילה בגאווה את תחום כוח האדם בישראל, מעסיקה מעל 10,000 עובדים, מספקת שירותים לרוב המעסיקים הגדולים במשק ומגלגלת מחזור של מעל 300 מיליון שקל בשנה.

לפני שנה וחצי רכשנו חברת השמה פולנית והרחבנו את סל השירותים שלנו בכל אירופה ובכוונתנו להמשיך לרכוש חברות אירופאיות ובכך לייצר קונסורציום גדול.

על עצמי

יזם, מכור לחדשנות וטכנולוגיה, נמצא בפרטים הקטנים, אוהב גיוון ומהירות.

עצה טובה שקיבלתי

באופן כללי, אני חושב שקיבלתי עצות טובות רבות שסייעו לי לאורך השנים, אבל הטובה מכולם הייתה לטפל בכל נושא מייד כשהוא מגיע לשולחני ולא לדחות טיפול בדברים.

הצעה זו התגלתה עבורי כיעילה מאוד. מחד גיסא היא מאפשרת "לנקות את הראש" מנושאים שמצטברים ומכבידים ,ומאידך גיסא היא מייצרת תגובות כל כך מהירות שמביאות אותך כמנהל לנצח, להוביל ולשלוט בפרטים.

עצה טובה לתת

- להיות פתוחים לרעיונות חדשים ולשינויים.
- להתייחס לכל עובד ולכל אדם באופן חברי.
- ליהנות, ליהנות, ליהנות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תבחר אנשים שנעים לך להיות בחברתם.
- אל תתפשר על עובדים שהם פחות ממעולים – שחרר את החלשים והבינוניים.
- היה נחוש כל עוד אתה מקדם נושא מסוים או שתוותר עליו. אל תשב על הגדר.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיג שמהווה השראה ומשמש דוגמה אישית.
- חתירה למצוינות ועמידה ביעדים ארוכי טווח.
- הסתגלות מהירה לשינויים.

המהלך הניהולי של השנה

- התאמת הארגון למשבר הקורונה במהירות, רתימת העובדים לשינוי וניצול ההזדמנויות שצצו בעקבות המשבר.

- התרחבות באירופה תוך העתקת יתרונות תחרותיים מישראל למדינות אחרות וביצוע התאמות מקומיות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המודלים שלי לחיקוי וכמקור השראה הם רבים. אציין אחד מהם: ראש הממשלה, יצחק רבין, נבחר לקדנציה השנייה שלו בשנת 1992, במקביל לתחילת הקריירה שלי. הדרך בה הוא הוביל את המדינה בשנים אלו, לרבות מינוי השרים, ניהול הממשלה וטיפול בנושאים שונים, כך שממש יכולתי לראות ולהרגיש את השינויים, החל מהקטנים ועד לגדולים, החל מסלילת כבישים ועד חתימת הסכמי שלום עם מדינות אויב, יצירת סדרי עדיפויות וחתירה עיקשת להצלחה מהווים עד היום מקור השראה עבורי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הסרט "דלתות מסתובבות" שיצא בשנת 1998 הצית בי את הרעיון המרכזי שלדרך שבה אנו פועלים, לבחירות שלנו ולאופן קבלת ההחלטות יש השפעה דרמטית על העתיד שלנו, כך גם כמנהלים המשפיעים על עתיד על הארגון שאנו מנהלים – מכאן התחלתי לדמיין לאן תוביל כל החלטה שאקבל. אני משוכנע שהתובנה הזאת גרמה ועדיין גורמת לי לקבלת החלטות טובות ומדויקות יותר.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

כבר עכשיו אני נהנה מכל רגע וחולם שיהיו שעות רבות יותר ביום כדי להספיק לעשות את כול מה שאני רוצה.

פרטים אישיים



שם:
אורית בנבנישתי

השכלה:
תואר ראשון ושני בסטטיסטיקה
מאוניברסיטת תל אביב,
תואר ראשון ושני במשפטים
ממכללת אונו בקריית אונו

חברה:
תיגבור בע"מ (חברה ציבורית)

אתר אינטרנט:
www.tigbur.co.il

משפט מפתח

"אופטימיות זה שם המשחק העסקי והאישי."

הדרך לתפקיד

הדרך שלי לתפקיד מתחילה בבית הוריי, בחינוך. הוריי חינכו אותי לשוויון הזדמנויות ולאמונה בעצמי וביכולות שלי והטביעו בי את יצר התחרותיות. ניתן לראות את זה בדרך לתפקיד, שהחלה בבחירות שלי – לימודים ריאליים בתיכון, עיסוק בספורט יחידני כאתלטית (הלכתי בעקבותיה של אימי), מטאורולוגית בחיל האוויר, השכלה גבוהה, בניית מסלול קידום, חיי משפחה, חיי חברה, תרבות ופנאי. כדי להיות מנכ"ל טוב חייבים לבצע ולתכנן מסלול תוך התייחסות לכלל הפרטים המקצועיים, ללא הנחות. אין קיצורי דרך. חשוב להקשיב לסובבים אותך, ללמוד ולהתמקצע. לעיתים אנו חושבים על קריירה במונחים של קפיצה לגובה – אני מאמינה דווקא בריצה למרחקים ארוכים ללא קיצורי דרך. אני לא הוצנחתי לתפקיד מנכ"ל. תוך כדי הלימודים לתואר הראשון שלי בסטטיסטיקה נשלחתי לעבוד כתמלילנית אצל לקוחות חברת תיגבור לפי שעות. לאחר מכן ביצעתי את רוב התפקידים בחברה, עד שקיבלתי את תפקיד המנכ"ל.

על עצמי

אני יכולה להעיד על עצמי שאני אדם סקרן, אוהבת ללמוד דברים חדשים, להתמקצע, להקשיב לאחר, ללמד ולחנך. בעלת מוטיבציה גבוהה. בשנים האחרונות חשוב לי להעניק, ולהיות מנטורית למנהלים ולמנהלות בתחילת הדרך. לכן, נוסף על תפקידי כמנכ"ל תיגבור אני גם חברת הנהלה של העמותה לקידום החינוך בתל אביב־יפו, נאמני שניידר והעמותה לסכרת נעורים. נשיאת ענף חברות משאבי אנוש בנשיאות המגזר העסקי בישראל. אני האישה היחידה בישראל שעומדת בראש חברת אבטחה, בתוקף היותי היו"ר של חברת 'רשף', חברת בת של תיגבור.

עצה טובה שקיבלתי

הוריי היו המודל והסמל עבורי, והם העניקו עצות רבות מספור. שניהם היו תחרותיים, עם תשוקה רבה להצלחה ועם רצון להשאיר חותם. עצתם הייתה לאורך כל השנים – "תחייכי והעולם יחייך אליך, העולם הוא עגול – יש תקופות שבהן אנחנו למעלה ויש תקופות שבהן אנחנו למטה, אך עם זאת תמיד חשוב להאמין בעצמך ולדעת לקבל ביקורת".

עצה נוספת קיבלתי לפני שנים רבות מאחד מלקוחותיי: כאשר לא הסכמנו על הדברים הוא אמר לי "האמת היא בעיני המתבונן", ולכן האמת נמצאת באמצע, אין שחור ולבן. ממשפט זה למדתי שבכל שלב של משא ומתן לא מתווכחים עם תחושות. לכל אחד הסתכלות שונה, שמושתתת על עברו ועל תפיסת עולמו בהתאם לחינוך מהבית.

עצה טובה לתת

ברמה המקצועית חשוב בעשור הזה להיות קשוב, יצירתי, לחשוב מחוץ לקופסא ולפתח גמישות. עולם התעסוקה מורכב כיום מארבעה דורות של עובדים: דורות ה־X, Z,Y וה־"בייבי בומֶרס" – כל אחד מהם מאופיין בדפוסי עולם משלו, לכן חשוב להכיל את השוני ולא להיות שיפוטיים באינטראקציה עימם.

ברמת הקבוצה התוויתי זה מכבר חזון, שיתפתי ואני משיתה אותו על כלל הארגון. כל העובדים יודעים מה מצופה מהם, כיצד להתנהל ולאן עלינו להגיע. החזון, נוסף להיותו השפה האחידה והקו המנחה של הקבוצה, מייצר תחושת סולידריות חזקה בקרב כל נושאי ובעלי התפקידים בארגון וכל מי שעובד במסגרתו. ברמה האישית אני מציעה שלא לוותר על הדברים החשובים באמת: המשפחה, החברים, עשייה חברתית – כל אלה תורמים לחוויות ולזיכרונות טובים. הרגעים המעשירים והחוויות

האישיות הם אלה שממלאים את המצברים והמנועים כדי לשאוף, לסמן מטרות ולהמשיך בעשייה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

למידה מתמדת וחינוך – מנהל חייב להבין שניהול הוא תפקיד ולא סטטוס. כדי שיוכל להפיק את המרב מהעובדים עליו לתת דוגמה אישית ולהיות מודל לחיקוי. על מנת שהארגון יהיה ארגון לומד, גם הוא צריך ללמוד ולהתפתח, ולשתף את הידע שלו ואת הידע שרכש ורוכש עם העובדים. חתירה למצוינות – כתפיסת עולם שבאה לידי ביטוי באמצעות דוגמה אישית – אי אפשר לדרוש מבלי לקיים.

עמידה ביעדים – מדידה צריכה להתבצע בכל ארגון, יחידה ומחלקה תוך הקפדה על נהלים ובכדי להניב עמידה ביעדים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

הזמינות והיכולת להגיב מהר לכל דבר ועניין, להיות קשובים לרעיונות של עובדים בכל דרג מקצועי ולזכור תמיד שהמנכ"ל הוא הלב של החברה, ה"אמא והאבא" של העובדים. לכן, כמו במערכת זוגית או משפחתית, חשוב להעניק לעובדים את הזכות להשמיע את דעתם ולהציע כל הצעה. אני תמיד שמחה ללמוד מכל הסובבים אותי. בסופו של דבר, יחסי אנוש ותקשורת זורמת הם ערכים חשובים בחיים בכלל ובעבודה בפרט. מנכ"ל שמשמש דוגמה ומופת ישמח ללמידה מתמדת ומתחדשת כדי להוכיח שהוא חותר תמיד למצוינות. חשוב לארגון שהעומד בראשו יתנהל בשקיפות, ללא כחל וסרק וללא משוא פנים, זאת בכדי לתת תחושת ביטחון לעובדים ולמנהלים בחברה.

המהלך הניהולי של השנה

הקורונה יצרה מציאות חדשה והתמודדויות חדשות, שהאיצו תהליכים דיגיטליים בחברה. מעבר לניהול בזום והשטחת המבנה הארגוני, חלה האצה בתהליכים של פיתוח פתרונות נוספים. במסגרת היכולות יוצאות הדופן של הקבוצה כאינטגרטור אנו מובילים שילוב של שירותים מורכבים, העונים על צרכים ייחודים של לקוחותינו. כמו כן אנו פועלים למיתוג הקבוצה וליצירת דיאלוג קבוע עם הלקוחות ועם מקבלי השירותים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אמי **רינה בנבנישתי**, מהווה עבורי סמל ומודל לחיקוי. למדתי ממנה הרבה, היא נתנה לי אין ספור עצות דרך דוגמה להתנהגות ומופת בניהול ובאופן אישי, ולא

דרך אמירה או ציווי. היא הראתה לי איך להישאר תמיד בן אדם, בכל סיטואציה, פשוט לזכור שכולנו בני אדם ולהסתכל קדימה.

אמא שלי הקימה את החברה לפני 42 שנים, כשעוד לא היה אפשרי לנשים לפתוח תיק במס הכנסה. הובילו אותה חזון, נחישות והגשמה עצמית, והיא כלל לא חשבה שמי מילדיה יעבוד בחברה. תיגבור הוקמה כחברת שירותי כוח אדם בתקופה שבה כמעט ולא היו נשים יזמיות. החברה ישבה באותם שנים ברחוב תל חי במרכז תל אביב והלקוח הראשון היה בנק לאומי. ההצלחה הובילה לפתיחת סניפים בירושלים ובחיפה, וב־1987 החלו להיפתח סניפים נוספים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

הספר "מי הזיז את הגבינה שלי" של ספנסר ג'ונסון, שמציע דרכים כיצד להתמודד עם שינויים בחיים וממחיש עקרונות להתמודדות עם התמורות בעולם העסקים. למדתי ממנו על תפיסות עולם שונות, מוטיבציה, ובעיקר כיצד לקבל את השינויים בחיבוק ובאהבה.

הסדרה בנטפליקס "גמביט המלכה", סדרת השחמט המבוססת על הנובלה של וולטר טוויס בזמן המלחמה הקרה, מעבירה בצורה מדויקת את התקופה, מלמדת על מוטיבציה אישית וקבוצתית ועל העצמה נשית.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני חיה אותו יום יום. אני מתעוררת מדי בוקר עם חדוות עבודה, שואפת להמשיך ולהצמיח את החברה, להיות מהמובילות בתחומי האינטגרציה, כוח אדם, סיעוד ואבטחה. הודות לניסיוני הרב חשוב לי להשמיע את קולי ולהשפיע על השיח המקצועי והציבורי בתחומים שבהם עוסקת קבוצת תיגבור.

פרטים אישיים



שם:
יאיר ביטון

השכלה:
לימודי תואר ראשון במינהל עסקים
בארצות הברית ותואר שני בניהול שרשרת
אספקה ולוגיסטיקה, אוניברסיטת בר אילן

חברה:
DHL אקספרס ישראל

אתר:
www.dhl.com

משפט מפתח

"אמינות היא הערך החשוב ביותר – וגם השביר ביותר."

הכל סביבנו בנוי סביב מערכות יחסים עם העובדים, עם הלקוחות ועם בעלי המניות, ומערכת יחסים טובה מושתתת בראש ובראשונה על אמינות.

הדרך לתפקיד

אחרי השירות הצבאי הבנתי מהר מאוד שמשפחתי לא תוכל לסייע לי במימון הלימודים, ולכן היה עליי למצוא את הדרך הנכונה להתפרנס וללמוד. החלטתי לנסוע לארצות הברית בעקבות אחי הבכור. מהר מאוד התברגתי במסחר המקומי, שם גיליתי את החוזקות שלי במכירות ואת החשיבות של השירות ללקוח. באותה תקופה שילבתי את עבודתי עם לימודיי במנהל עסקים והקמתי משפחה שאני גאה בה מאוד.

עם חזרתי לארץ עם משפחתי ב־1999, התקבלתי לעבוד ב־DHL בתפקיד מנהל תיקי לקוחות. התקדמתי לתפקיד סמנכ"ל מכירות וב־2005 עברתי לאל־על קרגו לתפקיד מנהל אגף המטענים. אחרי ארבע שנים חזרתי ל־DHL לתפקיד סמנכ"ל מסחרי, ובשנת 2013 מוניתי למנכ"ל. מאז 2015 אני משמש גם יו"ר חטיבת הבלדרות הבינלאומית באיגוד לשכות המסחר. צמחתי בתחום המכירות, שמושתת על קשר יומיומי עם הלקוחות, והחיבור עם הלקוח הוא תכונה משמעותית מאוד אצלי עד היום.

על עצמי

אני חובב ספורט מושבע, ומאז שהותי בארצות הברית אני צופה קבוע בליגות הבייסבול והפוטבול. אני משחק כל יום שישי כדורגל עם אותה חבורה כבר מעל 20 שנים, ופוקד דרך קבע את חדר הכושר (כשפתוח...). חובב קולנוע איכותי ולאחרונה קיימנו הקרנה לעובדים אצלנו בחניון במתכונת דרייב־אין.

עצה טובה שקיבלתי

בתור קצין צעיר בחיל הים נקראתי למפקד הבסיס והתבשרתי על קידום לתפקיד בכיר. הבעתי חששות מהאתגרים בתפקיד החדש, כיוון שאני טיפוס שונה מאוד ממי שמילא אותו לפניי. "אל תנסה להיות מישהו אחר", ענה לי המפקד, "תתחבר לחוזקות שלך ולמי שאתה, ותגיע לאן שתרצה. יש הרבה דרכים לנהל, והדרך שלך, לשתף ולרתום אנשים, משיגה תוצאות לא פחות מאשר קודמיך בתפקיד."

עצה טובה לתת

אל תחששו מהאתגר המקצועי. זה לא משנה אם באתם מתחום מוצרי הצריכה או מעבודות תשתית. את הידע הספציפי אפשר לרכוש, וממילא אתם לא אמורים להיות המומחים בתחום. החלק הקריטי בניהול הוא להבין אנשים. לדעת לבחור את האדם המתאים לתפקיד, לתת לו מרחב לצמוח ולהצמיח, ולמצוא את האיזון הנכון בין חברות למנהיגות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **אמינות** היא הטיפ החשוב ביותר, אבל כבר ציינתי אותה כ"משפט מפתח", אז אנצל את הבמה לטיפים נוספים:
- **פשטות** הינה ערך חשוב במנהיגות. דעו לתקשר פשוט וברור. בחרו מיקודים שיקדמו את ליבת העסקים, התמידו ואל תתפתו להזדמנויות שאינן משרתות אותם. ודאו שהמטרות ברורות ודעו לפשט תהליכים, כדי להפוך את הביצועים ליעילים וקלים יותר. דעו לווסת עומסים.
- **מחוברים לשטח:** צאו מהמיזוג, תסתובבו על רצפת הייצור, בקרו אצל הלקוחות, שאלו שאלות והקשיבו היטב לתשובות. ההחלטות שהתקבלו בחדר הישיבות חייבות לעבור את מבחן השטח – ואם לא, שנו אותן!
- **לפנות זמן לפנאי.** חשוב שיהיה לכל אחד מקור טעינה. אם זה תחביב, זמן משפחתי, טיולים או כל דבר אחר. עבודה סביב השעון אינה יעילה, שוחקת ופוגעת ביצירתיות וביכולת להגיע לפתרון בעיות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- **Respect & Result:** זהו ערך ניהולי מרכזי ב־DHL, שמגדיר את שילוב הערכים הנדרש ממנהלים בחברה. כל אחד זכאי לכבוד ולהתחשבות – ומכל אחד אנו מצפים למחויבות ולהישגים. אף אחד לא יכול לנהל הכל לבדו, ולכן חייבים לבנות שכבת ניהול, ולתת לה סמכויות והזדמנויות. מנהל שממוקד אך ורק בהשגת המטרות והיעדים ולא רואה את העובדים בדרך, לא יוכל לקחת חלק מארגון שמטפח את עובדיו ורואה בהם את מנהליו העתידיים.
- **צניעות במקום אגו:** צרכי הארגון באים במקום הראשון, וצרכיכם כמנהלים הם משניים.
- **העובדים בראש:** תשקיעו בעובדים כדי שיהיו מרוצים ובעלי מוטיבציה גבוהה על מנת שיספקו שירות מצוין ללקוחות, אשר יישארו נאמנים לחברה ובכך תגדל שורת הרווח לבעלי המניות. אם תנסו להפוך את הפירמידה, תגלו שנשארתם בלי עובדים טובים, בלי לקוחות – ובסוף גם בלי עבודה...

  אני גאה לציין כי DHL זוכה כבר 3 שנים רצופות בהכרה של Top Employer(סטנדרט בינלאומי של מעסיק נבחר) עם עוד שלוש חברות ישראליות בלבד!

- **יצירתיות:** השנה למדנו כמה המציאות הפכפכה ומה שוות התוכניות הטובות ביותר... במאה ה־21, שינוי הוא המצב הנורמלי. במציאות משתנה אסור להיתקע עם תירוצים והאשמות. חייבים לראות מה אפשרי ומה לא, לחשב מסלול מחדש – ולפעול. אם בניתם צוות מקצועי ונחוש, תוכלו לנצח יחד כל מערכה. הכל אפשרי – והכל באחריותכם!

המהלך הניהולי של השנה

אני גאה מאד בהיערכות המהירה והמוצלחת של DHL למשבר הקורונה העולמי. כחברה גלובלית, זיהינו אותות סכנה בשלב מוקדם, וכבר בפברואר נערכנו לעבודה בקפסולות ולעבודה מהבית. האתגר העיקרי היה לשמור על איכות השירות למרות כל האתגרים שניצבו מולנו: עומסים, מגבלות התו הסגול ואי הוודאות היומיומית ששרתה במדינה באותה תקופה.

פעלתי במקביל מול DHL העולמית להקצאת נפח הובלה נוסף; מול משרד הבריאות, כדי לאפשר לטייסים להגיע ולשהות בארץ בבידוד; מול המכס לפישוט

הליכי השחרור בייחוד לציוד רפואי חיוני שרובו עבר דרכנו, ממטושים ועד מכונות הנשמה; מול העובדים שעברו בין לילה לעבודה מהבית על כל הקשיים הכרוכים בכך; וכל זה כאשר היקף העבודה צומח מדי יום כי בארץ הכל סגור וכולם מזמינים יותר מחו"ל...

אנחנו מסכמים שנה מטורפת, אבל עמדנו בה בהצלחה ובלי לפגוע ברמת השירות שלקוחותינו הורגלו אליה. זה מבחינתי המהלך הניהולי של השנה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

בשנת 2014 אירחנו בארץ את מנכ"ל הדויטשה פוסט, חברת האם שלנו, ד"ר פרנק אפל, שביקש להיפגש עם שמעון פרס, שכיהן אז כנשיא המדינה. גם לפני כן רחשתי לפרס הערכה רבה, אך המפגש הדגיש לי עד כמה טובת המדינה בוערת בעצמותיו. בשיחה איתו הוא גילה הבנה עמוקה, וכל שאלותיו כוונו לקידום מדינת ישראל: גלובליזציה, יצירת מקומות עבודה, שלום ופיתוח אזורי – האיש הזה באמת הקדיש את חייו למען עם ישראל, ולא כסיסמה אלא באופן מעשי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

Simplicity – מאת קן אלן, מנכ"ל DHL אקספרס לשעבר, שאחראי למהפכה שעברה חברת DHL אקספרס מהפסד של מילארדי יורו בשנה, לחברה מצליחה ומשגשגת, כאשר הערך המוביל אצלו היה: פשטות. להיות פשוט בכל: תקשורת, תוכניות/פרויקטים, הוא נהג להגיד אחד, שניים, שלוש יותר מדי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

ג'וב חלומותיי הוא הג'וב הנוכחי שלי, ומבחינתי, העתיד קורה עכשיו. בכל בוקר אני קם בחדוות עשייה ובהרגשה שאני משפיע ותורם לחייהם של הרבה מאד אנשים – העובדים שלנו, הלקוחות הגדולים והקטנים, המשק וכלל החברה הישראלית.

אני רואה את הצמיחה האדירה שלנו – ב־3 השנים האחרונות הכפלנו את כמות המשלוחים! – ורואה את פוטנציאל הגידול הענק שעוד לפנינו. אנחנו בעיצומה של מהפכת תשתיות שתאפשר לנו להגדיל את נפח הפעילות ולשפר עוד יותר את כל מדדי השירות. בקיצור – יש עוד הרבה מה לעשות!

פרטים אישיים



שם:
מלי ביצור פרנס

השכלה:
מהנדסת תעשיה וניהול (B.Sc.)
אוניברסיטת תל אביב

חברה:
קבוצת הייעוץ Tefen

אתר אינטרנט:
www.tefen.co.il

משפט מפתח

"May the Best Win"

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי כעתודאית בחיל האוויר – הובלתי את המצוינות בחייל והייתה לי הזכות להקים את היחידה. השתחררתי לאחר כ־6 שנים.

עבדתי כסמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי בחברות שונות של ייעוץ ושירותים והובלתי פרויקטים של התייעלות והבראה בחברות וארגונים הגדולים בארץ. המשכתי בתפקיד של ראש אגף מצוינות בתע"ש מערכות כחלק מהפרטת החברה.

מ־2017 אני מנכ"לית קבוצת Tefen, חברת ייעוץ מהמובילות בישראל ובה כ־120 עובדים. בשנת 2019 נבחרתי לשמש, נוסף על תפקידי, כיו"ר המכון לייצור מתקדם (מטעם הבעלים). את המכון הקים משרד הכלכלה, במטרה לחזק את התעשייה "כחול לבן" ולהביא את בשורת המהפכה התעשייתית הרביעית לישראל.

על עצמי

מעולם לא הייתה לי תקרת זכוכית ולא תהיה לי אחת כזאת. יושרה, אמת ומקצועיות אלו התכונות שמובילות אותי.

עבודה היא מרכז החיים שלי אך לא המהות. מבחינתי מהות החיים היא אושר ואהבת חינם לזולת ובמיוחד למשפחתי היקרה לי מכל.

המוטו שלי הוא לאהוב את עצמך ולעשות כמיטב יכולתך, כל השאר יבוא לבד.

עצה טובה שקיבלתי

אחת העצות הכי טובות שקיבלתי ממנטור שאני מעריכה ואוהבת, היא שציפיות יש רק בכריות.

העצה השנייה הייתה מאימי ז"ל שאמרה לי "תאהבי את עצמך כפי שאת, תעריכי את עצמך ותעשי רק מה שאת אוהבת".

עצה טובה לתת

עצה מקצועית – מאמינה שכל שירות או מוצר נועדו כדי לתרום ללקוחות שלנו ולא משנה מה טיב הארגון. הסוד הוא לראות את הצד השני, את ההשתקפות שהוא רואה במראה ולקרוא את המפה הנכונה במטרה לענות על צרכיו בצורה הטובה ביותר.

עצה אישית – להתמקד באנשים ובדברים שאנחנו אוהבים, כדי שלא נצטער ונתחרט על מה שלא עשינו או חווינו. אני מקפידה שההיסטוריה שלי תהיה מלאה בזיכרונות טובים מהאנשים הקרובים והאהובים, וכך אני מייצרת לעצמי גם את ההווה וגם את העתיד שאני רוצה לחיות בהם. מציעה בחום לכל אחד ליישם את זה כדרך חיים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- מה שלא נמדד לא יכול להיות מנוהל, לכן יש להגדיר את המדדים להצלחה וכן להגדיר תוכנית שינוי שאותה אתה רוצה לבצע. אני ממליצה לכל מנהל להקפיד לבצע את ההחלטות שקיבל למרות הקשיים שבוודאי יהיו בדרך.
- הקפד שבהנהלה שלך יהיו לפחות שניים או שלושה מועמדים שיכולים להחליף אותך. כשאתה תקודם הם יקודמו יחד איתך, ואת זה יש לחבר לתרבות ארגונית של מצוינות בכל רבדי הארגון ללא פשרות.
- אל תשקוט על שמריך לעולם כשאתה מרוצה. וכשאתה לא מרוצה זהו זמן מובהק לשינוי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיג נחוש, בטוח בעצמו ובמקצועיותו שמשרה בטחון על עובדיו, בלקוחותיו ובכלל סביבתו.
- אופטימיות בעולם המכירות, פסימיות בעולם העלויות ואופטימיות

ריאליסטית בכל השאר.

- חזון, השראה, מצוינות ותשוקה.

המהלך הניהולי של השנה

קיבלתי החלטה אסטרטגית להיכנס לעולם של הטמעת תעשייה מתקדמת בארץ, באמצעות זכייה במכרז של ניהול המכון לייצור מתקדם. המכון הוקם על ידי מִנהל תעשיות במשרד הכלכלה, ומטרתו היא הגדלת הפריון של מפעלי תעשייה בארץ וחיזוק תעשייה "כחול לבן" באמצעות הטמעת טכנולוגיה מתקדמת ואמצעי ייצור מתקדמים, שיהפכו את התעשייה הישראלית למובילה עולמית של תעשייה 4.0.

נבחרתי ליו"ר הדירקטוריון של בעלי המכון, וכך אנו – קבוצת Tefen, בשילוב עם משרד הכלכלה, הנהלת המכון והמכללה להנדסה אקדמאית אורט בראודה, מובילים מהפכה אמיתית. הפכנו את משבר הקורונה להזדמנות והגברנו משמעותית את קצב הכניסה של המפעלים בישראל לתהליך ההטמעה. הכפלנו את היעדים שהוצבו ובתוך זמן קצר נראה פה תעשייה ישראלית משגשגת וחכמה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מודל ההשראה שלי הוא אמא שלי ז"ל, לאה ביצור נקר, אישה עוצמתית וחזקה שתמיד האמינה בי ואמרה שהשמיים הם רק התחלת הדרך שלי.

הלמידה היומיומית שלי היא בעיקר משני ילדיי אסף ועמית, שכל יום מחדש מראים לי איך אפשר להשתפר ולהיות טובה יותר.

הדמויות ההירואיות שנותנות לי השראה הן מההיסטוריה של העם היהודי: יאנוש קורצ'אק, שרה גיבורת נילי, יאיר שטרן ומשה ורבנו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עלייך

עמוד האש, על תולדות ההיסטוריה של הציונות / יגאל לוסין – ספר מורשת לעם היהודי.

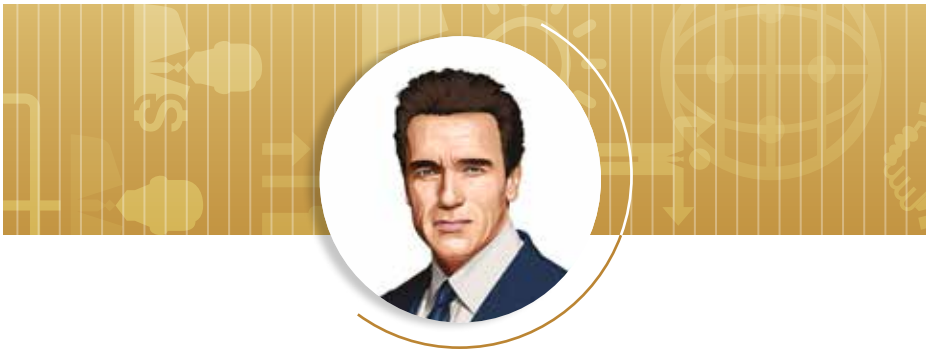
חשמלית ושמה תשוקה; ביבר הזכוכית – טנסי וויליאמס – מחזה (מחזמר) לנשמה ולמען קבלת החריגים בחברה.

המטרה / אליהו גולדרט – ספר מקצועי למנהלים שמכוון למטרה ומתעלם מכל המכשולים בדרך.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני נמצאת כיום בג'וב חלומותיי ואני שואפת להמשיך ולהצמיח את קבוצת Tefen. אני רוצה לשמר את מעמדה כמובילה אבסולוטית בשוק הייעוץ והניהול. כחלק מתהליך זה, הצטרפתי כשותפה לבעלות בקבוצה ובהמשך דרכי המקצועית ברצוני להמשיך ולהוביל את הארגונים המובילים בישראל, הן כיועצת והן כמנהלת.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 2



"אתה לא יכול לטפס על סולם ההצלחה
עם הידיים בכיסים".

ארנולד שוורצנגר

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

מהו הצעד האפקטיבי (לצאת לשטח, למכור, להקים קבוצת חשיבה) שאתם בוחרים לעשות השבוע?

מדוע חובה לבצע אבחון ארגוני אחת לשנה – כל שנה

אבחון ארגוני

אבחון ארגוני הוא צילום תמונת מצב ארגונית שמאפשרת למקבלי ההחלטות להבין ולזהות תהליכים מרכזיים שמתרחשים בארגון ולפעול על מנת לשנותם.

האבחון מצייר תמונת מצב עכשווית ועוזר להכין תמונת מצב עתידית. לצורך הכנת תמונת מצב עתידית יש להבין את התהליך שיוביל אליה ולבנות תוכנית פעולה בהתאם. משם ניתן יהיה לייצר תוכנית עבודה בעלת סיכויי הצלחה גבוהים.

מנהלים שמעוניינים לייצר שינוי מבצעים אבחון ארגוני על מנת לוודא שתמונת המצב אכן ברורה להם, כך שיוכלו לבנות מתוכה תוכנית פעולה מתאימה ליצירת העתיד הרצוי בהתאם לחזון הארגון.

האבחון הארגוני בוחן הן את ההיבטים הכלכליים והן את ההיבטים האנושיים ומאפשר הסתכלות כוללת על הארגון.

לרוב, האבחון מתייחס לחזון הארגוני בהקשר של ניתוח סביבת הארגון – חזון ההנהלה, המטרות והיעדים, כמו כן הוא בוחן את המבנה הארגוני וחלוקת התפקידים. האבחון מתייחס גם להיבטים הקשורים למערכות היחסים בארגון– התרבות הארגונית, התקשורת הפנימית, תהליכי הנעת העובדים ומודל התמריצים.

בתקופת אי־ודאות האבחון הארגוני הופך לכלי ניהולי חשוב במעלה ומהווה אחד הפתרונות החשובים שעולם הפיתוח הארגוני מציע למנהלים.

ההיבטים הסמויים

לאבחון ארגוני ישנם מספר היבטים סמויים העשויים לעיתים להיות חשובים לא פחות מההיבטים הגלויים, ואף מרמזים על המניע המרכזי של מנהלים שמעוניינים באבחון.

להלן מספר היבטים סמויים שחשוב להגדיר ולקדם:

1. האבחון כמניע שינוי – עצם קבלת ההחלטה על ביצוע אבחון ארגוני ותקשורו לעובדים מעורר שינוי. החלטה זו מרמזת שהמצב הקיים ישתנה ומעודדת את המנהלים ואת העובדים לבחון את עצמם, לצאת מקיבעונות,

וכמו כן היא מעודדת חשיבה פרואקטיבית מקדמת בארגון ומאפשרת הבשלה של החלטות שונות שהארגון מעוניין לקדם.

הדבר דומה להחלטה על כניסה למכון כושר – קבלת ההחלטה יוצרת מוטיבציה לאדם שנרשם והוא מתחיל לקדם תהליכים בריאים עוד לפני שעלה על המכשירים.

2. תקווה – פעמים רבות בתקופות משבר ואי־ודאות העובדים חוששים שלא יימצא פתרון והופכים להיות אפתיים למתרחש בארגון, דבר הגורם לירידה בתפוקה ולחוסר התמודדות גם כאשר יש פתרונות אפשריים. ההחלטה על אבחון ארגוני מייצרת תקווה – העובדים המשתתפים באבחון מבינים שזו הזדמנות להעלות על סדר היום אפשרויות שהם נמנעו מלהעלות בהתנהלות השוטפת או שלחילופין הקשב הארגוני לא אפשר אותן.

3. משוב – האבחון הארגוני מכין את הקרקע לתהליכי משוב .עובדים שביום־יום מתקשים לקבל משוב ומנהלים שמתקשים לתת אותו מקבלים הזדמנות לעשות זאת דרך האבחון הארגוני ללא השפעות פוליטיות ופרסונליות. האבחון גם נותן משוב למאמצי ההנהלה ומאפשר לה לבחון אילו תהליכים הניבו פרי ואילו תהליכים דורשים התייחסות שונה.

4. הגדרת סדרי עדיפויות ושינוי סדר היום – האבחון הארגוני מהווה מנוף צמיחה ונותן לארגון הזדמנות להגדרת סדרי העדיפויות מחדש ולבניית סדר יום מתאים יותר בהתאם לתהליכים שמתרחשים בתקופת משבר / מגיפה / השינוי הגלובלי.

5. חיזוק חיובי והעצמה – לרוב, הקשב הניהולי מתמקד בנקודות החולשה בארגון ובחוסר ההצלחות שלו. האבחון הארגוני מייצר הזדמנות למתן חיזוק חיובי ולהעצמת נקודות החוזק בהתנהלות הארגון בכך שהוא מאפשר למנהל לעצור ולהפנות את הקשב גם למה שחזק בארגון, הן מבחינה אישית והן מבחינה צוותית וארגונית.

6. אסטרטגיה – האבחון הארגוני מאפשר לבחון את הארגון ברמה אסטרטגית. באופן טבעי, בשוטף, תשומת הלב הניהולית נמשכת לטקטיקה ולהחלטות שוטפות, אך בתהליך זה נוצרת הזדמנות לבחון את הדברים לטווח ארוך, להחליט על אסטרטגיה מנצחת ולהפוך את ההזדמנות למציאות.

7. מי חשוב – האבחון הארגוני מהווה סוג של סמן ימני להבנה מי חשוב בארגון. אילו אנשים מהווים את הציר המרכזי. מי אמור להיות שותף להחלטות, על מי סומכים ,מי קריטי לתהליכים.

8. מבנה ארגוני מותאם ומתאים – האבחון מייצר את המבנה הנדרש לארגון על מנת שיוכל להשיג את יעדיו, כמו כן הוא נותן מענה כיצד להימנע מעודף כוח אדם, ממיקום כוח אדם במקום הלא נכון ומכוון את הסטת כוח האדם לקידום משימות חשובות יותר, תוך ביצוע 'ניקיון' של פוליטיקה ארגונית מיותרת.

להלן מספר דוגמאות לשינויים שצוות המומחים שלנו הוביל בלקוחות בעקבות ביצוע אבחון ארגוני:

- בעולם מוצרי הצריכה – הובלנו שינוי במבנה הארגוני של חברת מוצרי צריכה גדולה מלוגיסטי למתמחה. השינוי יצר קפיצה משמעותית ברווחיות החברה, פתח בפניה דלתות של לקוחות רבים נוספים וחיזק מאוד את מיתוגה בשוק.
- בעולם הקוסמטיקה – הובלנו שינוי באסטרטגיה של חברת קוסמטיקה מחברה שעוסקת בפיתוח מוצרים לחברה שמספקת שירותים לנותני השירות בתחום. השינוי אפשר צמיחה מהירה של החברה והעברת המשאבים מפיתוח למערך תמיכה ושירות, מה שהעלה את שביעות הרצון של הלקוחות ובאופן מפתיע אף תרם לפיתוח בגלל הקרבה של החברה לשוק שצרך את מוצריה.
- בעולם הרכב – הובלנו שינוי בייעוד של מחסן החלפים של חברה ממותגת בעולם הרכב מאספקה לשיווק, מה שהגדיל מאוד את נאמנות הלקוחות, את רכישות החלפים ואת רווחיות החברה.

Time to market

זמן הביצוע וההגבה הפך להיות מרכיב חשוב מאוד בתהליך האבחון הארגוני.

בעבר, תהליך כזה היה לוקח מספר חודשים והצגת המסקנות והטמעתן נועדו לשנתיים עד חמש שנים.

כיוון שכיום זמן התגובה של מנהל לשוק הפך להיות הרבה יותר קצר, מודל של אבחון ארוך הפך להיות פחות רלוונטי ובמקומו פותח מודל מתאים לצרכים העכשוויים.

עקרונות המודל:

- לבחון רק את מה שחשוב כעת להתמודדות עם התקופה.
- להתמקד בתוצאות הנדרשות.
- להפעיל אנשי מקצוע מנוסים שיכולים לאבחן במהירות את המצב ולדבר את 'שפת המנכ"ל'.
- לתת המלצות ברורות ולא מעורפלות.
- להציע תהליכים פרקטיים שניתנים ליישום בטווח קצר.
- זמינות ותגובה מהירה.

התוצרים הנדרשים

דוח אבחון עשיר בהמלצות שהופך לתוכנית עבודה.

לסיכום, ביצוע אבחון ארגוני אחת לשנה מייצר שיפור מתמיד בארגון ומהווה בקרה חיצונית על מימוש התוכניות משנה שעברה.



Action Items

מה למדתי מפרק 2
מדוע חובה לבצע אבחון ארגוני אחת לשנה – כל שנה

נקודות לשימור מהמאמר - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור מהמאמר - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהו השינוי הארגוני הנדרש כדי להביא לצמיחה משמעותית בריווחיות? האם להקים מחלקת מכירה און ליין? האם להסב את מחלקת השירות למחלקת שירות ומכירות טלפוניות?

מהן נקודות החוזק בהתנהלות הארגון אותן נדרש להעצים ומהן נקודות החולשה בהתנהלות הארגון וכיצד ניתן להיפטר מהן?

פרק 3

הגדלת הכנסות ושיפור הרווחיות

שיווק ומכירות בהובלת המנכ"ל

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



ניר דובדבני - מנכ"ל RND

יספר לנו מהם כללי האצבע שלו לניהול עסקים רווחיים, איך רותמים את העובדים להישגים, למה אסור לתת לזנב לקשקש בכלב ואיך מקימים אימפריה מאפס – למרות הפחד והסיכונים ועל המעבר לתרבות השפע.



הדס זאבי - מנכ"לית לבנת פורן

תספר על מסלול קריירה מגוון וממוקד שדורש גמישות ניהולית, על השילוב בין גיוון לבין מיקוד בתפקיד, על ירידה לפרטים ועל חלוקה בין טיפול בשוטף לבין אסטרטגיה ועל חיפוש מתמיד אחר אנשים שבורכו בתכונות משלימות לשלה.



אייל רביד - מנכ"ל ויקטורי

יספר על המסע המופלא בעולם הסחר והקמעונאות שלווה בעבודה קשה ולמידה מתמדת, מאמין שנדרש לעיתים לבצע חשיבת עומק ולשנות תהליכים משמעותיים בארגון, להיות עסוק בעסקיים שלך ולא בעסקים של אחרים ,להיות אנרגטי עם קלילות מחשבתית.



אסתר לוצאטו - מנכ"לית לוצאטו & לוצאטו

תספר על צמיחה מלמטה בהכרת הארגון, מתן איזונים וגבולות תוך עשיית המייל הנוסף לטובת הכרעת המשימה, על השאיפה להרחיב את העשייה הציבורית – על הזכות והכבוד להדליק משואה במדינת ישראל.



אבי ברסטט - מנכ"ל ובעלים הולנדיה

יספר על מסע של 35 שנים מהרכבת מיטות ועד כיסא המנכ"ל, על קבלת החלטות מהירות בעיתות משבר, שאפתנות ומציאת מנועי צמיחה של העולם החדש, על סקרנות ויוזמה להפוך את החלום והבלתי אפשרי לאפשרי

פרטים אישיים



שם:
ניר דובדבני

השכלה:
תואר שני ביקורת פנים

חברה:
RND – יעוץ עסקי ויזמות

אתר אינטרנט:
www.rnd.org.il

משפטי מפתח

"THERE IS NO I IN TEAM."

הגישה היא שהמערכת חשובה יותר מכל עובד מקצוען. אין כוכבים בקבוצה. כולם כוכבים.

כולם עובדים של המערכת כולל הכוכבים.

הדרך לתפקיד

בחור שעד גיל 34 ריצה את כולם והיה רק מרצה, אך מגיל 34 ריצה את עצמו.

הייתי נשוי עם ילד ובמשך 7 חודשים אף אחד לא קיבל אותי לשום עבודה, ואז קיבלו אותי להולמס פלייס, התחלתי מלמטה, הבנתי את השיטה, ושם עליתי בסולם הדרגות עד לדרגת מנכ"ל.

ראיתי הרצאה של רובין שארמה בארץ ושאלתי חברים מה הוא עושה אחרת. מישהי אמרה: הוא עושה את מה שאתה יכול .

בגיל 32 קיבלתי החלטה שאני יוצא לעצמאות, אך נדרשו לי שנתיים נוספות מרגע ההחלטה עד לביצוע. ואז בבת אחת שיניתי הכל. התפטרתי, התגרשתי ועברתי למרכז. ניתקתי את עצמי מכל הבינוניות והתחלתי מאפס. בכל בוקר אני קם לניר שלא מרצה אף אחד. כל אדם יכול לעשות את זה. אחד הדברים היפים הם שכל החברות שלא קיבלו אותי בעבר – מצאו את עצמן מקבלות ממני ייעוץ בסופו של דבר.

ב–RND אין שותפים. בחברות למטה יש אנשים שהם שותפים שלי ואני נמצא

בשליטה בחברות.

עסק זה דמוקטטורה, ככה אני קורא לזה. כדי שאוכל לנוע מהר ולהגיב מהר יש לי חוקים די ברורים. ריבוי שותפים ודירקטורים שמעכבים אותי – זה פחות בשבילי.

אני גאה בחברה שלי, אבל אנחנו רק בתחילת הדרך כי השפע הוא אין סופי. המחסום הוא רק במציאת אנשים נכונים בצמתים הנכונים. למצוא אדם שמתאים ונכון לי ושהאינטרסים שלנו מתחברים.

גיוס היא מילת המפתח בעסקים. לגייס אנשים, צוותים, אנרגיה, מידע וכסף.

כיום יש בחברה מעל 300 יועצים עסקיים פעילים, מדן ועד אילת, קורסים פיזיים ודיגטליים המעניקים שירות לעסקים קטנים וגם לחברות ענק בתשוקה גדולה.

חלק מהעסקים שלי הם בתחום המזון, ואני משמש זכיין של כל מיני סניפים כמו "ריבר" כבר 14 שנה.

ברשותי חברת הפקה בעולם האון ליין וחברת אחזקות נדל"ן.

הקמנו מרכז עסקים ראשי בפתח תקווה מתוך הבנה שאנחנו רוצים להקים בית לעסקים בישראל, כדי לתת להם מענה לכל בקשה וכדי לגרום להם להצליח נגד הסטטיסטיקה בישראל.

על עצמי

אני מנכ"ל שמייצר ואקום תחתיי ומגייס אנשים טובים ונכונים. נותן למי שמתחתי לצמוח לפרוח, ומחובר מאוד לחזון האישי של המנהלים שלי. אני רואה את עצמי כגשר ופלטפורמה להתפתחות שלהם.

היום מוביל אותי מושג של עצמאות מלאה וחיים ללא תלות . לא תלויי סביבה, לקוחות או סיטואציה, אלא אתה הוא זה ששולט בסיטואציה. העושר והאושר שלי תלוי בי (בעזרת השם).

שאנשים יחיו בעצמאות. חיים של עצמאות ללא תלות.

עצה טובה שקיבלתי

בדרך כלל מנכ"לים מפרידים בין מיומנויות רכות לקשות. רוב המנכ"לים חסרים במיומנויות רכות ובאינטליגנציה רגשית. אני ממליץ לתת משקל למיומנויות רכות. שיהיה להם באמת אכפת מהצוות שלהם, ושיבינו מהו ההבדל בין מנהיגות לניהול. התפקיד שלנו לייצר עובדים מאושרים. עובד חשוב יותר מכל לקוח!

עצה טובה לתת

גיוס אנשים עם אנרגיה ורעב להצלחה. לא לייצר לעובדים תקרת זכוכית. יש תגמול לכולם. כשעובד מבקש העלאה הוא לא "חזיר" מבחינתי, נהפוך הוא, כשמשלמים עם בוטנים מקבלים קופים. תמיד לסיים יפה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- כל מנכ"ל צריך מצפן ,להרגיש את החזון של העסק ושל העובדים.
- לחבר בין החזון האישי שלך ושל העובד לחזון של החברה – אינטרסים הדדים.
- מנהל טוב מצמיח אנשים טובים תחתיו. מספרי 2.

העסק שלי הוא הפלטפורמה למנהלים שלי והמנהלים לעובדים שלהם.

- אנשים צריכים הנהגה. עם זאת חשוב לא להנחית החלטות על עובדים, אלא לגרום לעובד להבין שזו החלטה שלו.
- מנהל טוב משלב בין מוטיבציה לכלים פרקטיים ולא מתנהל בסיסמאות.
- נאה דורש נאה מקיים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

ביטחון עצמי.

לשים לצדך אנשים חזקים, אדם שיערער אותי ויגיד לי "לא".

בעסקים, אם אתה האדם הכי חכם בחדר, אתה כנראה לקראת נפילה. הייתי צריך הרבה צוותים בכדי להצליח, לא עשיתי זאת לבדי.

מנכ"ל צריך להתנהג כמו בעלים. לגייס את האנשים הכי טובים ולנצח על מקהלה. לא לעבוד בעצמו אלא לבזר סמכויות לאנשים איכותיים ולייצר בקרה ואכיפה מלאה.

המהלך הניהולי של השנה

כל השנה האחרונה הייתה יוצאת דופן. כדי להמציא את עצמנו מחדש לא צריך קורונה, אלא דיוק בגיוסי עובדים, כניסה לאון־ליין ועוד. הקבוצה הצליחה לייצר אדפטציה, מה שלא קשור לגודל, אלא לגמישות ומהירות תגובה. כך נמדדים מנכ"ל טוב ועסק טוב. תקשורת בין ארגונית היא סופר קריטית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

כמעט בכל יום אני רואה מודל לחיקוי. כל כך הרבה אנשים ש"מורידים אסימונים". אני קורא הרבה ספרות על שיווק, מכירות, ניהול. נוסע בעולם, מקשיב למנטורים , ובמילים אחרות – מפנה זמן כדי לייצר דברים גדולים.

מתעסק בחמאה בלי לפגוע בלחם.

השראה באה גם מאנשים שהתרסקו. אני מבין מה לא לעשות, חוקר בעיקר הצלחות. מנכ"ל אחראי לחלק את האנרגיה. אנשים רוצים להגיע לעבוד, לחוות, להגשים את עצמם.

איילון מסק. ג'ף בזוס ורמי לוי מסקרנים אותי מאוד. לא מוביל אותם כסף אלא פיזי–מנטלי–רגשי ואז מגיעים לרוחני. זה ממד שבסוף כולם רוצים להגיע אליו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

לייצר עובדים מאושרים – זאפוס – אל תיקחו הרבה, קח דבר אחד, עשה אקזיט גדול ותמיד לך על אול אין, גם על הדירה האחרונה שנשארה לך. זו השראה.

המייסד – היזם של מקדונלד שהתחיל בגיל 52 ובנה אימפריה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

האמת היא שאני ממש חי את החלומות שלי כיום אולי בעתיד אעבור לפוליטיקה, כי השינוי הכי גדול מגיע משם. אני מודע שאין לי סט ערכים מתאים. במצב אוטופי הייתי שמח להשפיע שם.

במילה השפעה יש את המילה שפע, אך כנראה זה לא יקרה כי אני לא שולט בחוקי המשחק.

פרטים אישיים



שם:
הדס זאבי

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה ומנהל עסקים – אוניברסיטת בן–גוריון
תואר שני במנהל עסקים

חברה:
לבנת פורן – המרכז למימוש זכויות רפואיות

אתר אינטרנט:
www.medical-rights.co.il

משפט מפתח

"הצלחה היא היכולת לעבור מכישלון אחד למשנהו מבלי לאבד את ההתלהבות" (וינסטון צ'רצ'יל).

הדרך לתפקיד

לכל אורך הדרך הקריירה שלי התאפיינה בגיוון ומיקוד, לכאורה דבר והיפוכו.

הגיוון בקריירה שלי בא לידי ביטוי בתפקידים הרבים והשונים בהם עסקתי. נהניתי לקחת על עצמי אתגרים חדשים ולפצח אותם.

המיקוד בקריירה שלי בא לידי ביטוי בבחירה במקום בו אני רוצה להיות. במהלך השנים כיוונתי, תיקנתי ודייקתי עד שהגעתי למקומות שהרגשתי שנכונים עבורי.

הבנתי די מהר שאני נהנית מהשילוב בין עשייה עם שליחות לבין פעילות עסקית מסחרית, כמו כן הבנתי שאני זקוקה למסגרות גמישות ומאפשרות שבהן אני יכולה להשפיע ולהביא את עצמי לידי ביטוי בפרקי זמן קצרים יחסית.

מאז ומתמיד עולם הבריאות עניין וריתק אותי.

התחלתי את דרכי המקצועית בתחום הבריאות ב'דין דיאגנוסטיקה', חברה לציוד רפואי שבאותה תקופה ייצגה את החברות המובילות בעולם. לראשונה קיבלתי הזדמנות לנהל תחום ולקחת אחריות על הביצועים והתוצאות.

לאחר חמש שנים וילדה בכורה אחת המשכתי לתחנה הבאה.

הגעתי לחברת שח"ל ועוד במהלך ראיון העבודה עם סמנכ"לית השיווק באותה תקופה, דפי ויטלה, הבנתי שמצאתי את מקומי. שח"ל הייתה בית הספר שלי והבית שלי למעלה מעשור.

בתקופת עבודתי בשח"ל מילאתי מגוון רחב של תפקידים בעולמות תוכן שונים, ולאחר חמש שנות עבודה בחברה מוניתי לסמנכ"לית שיווק ומכירות. במסגרת התפקיד ניהלתי מערך ורסטילי המורכב ממספר תחומים – שיווק, תעמולה, מכירות ושירות לקוחות. במהלך ביצוע תפקידי הבנתי עד כמה עושר הנושאים והמשימות גורם לי להרגיש טוב.

כאשר החלטתי להמשיך הלאה בדרכי המקצועית, קיבלתי הצעה להקים ולנהל פעילות בחברה חדשה מבית מכבי יזמות שתעניק שירותי דיור מוגן בבית לבני הגיל השלישי.

החברה הוקמה, המנויים צורפו, ולאחר כשנתיים של עשייה מלאת עניין הרגשתי כי מילאתי את חלקי, והמשכתי הלאה.

לאחר אפיזודה קצרה בסטארט–אפ בעולם הקנאביס הרפואי הגעתי לחברת 'לבנת פורן'. מצאתי חברה עם הון אנושי שאפשר רק לחלום עליו ועם עשייה רצינית, מעמיקה, מחויבת ומקצועית מאוד. מצאתי אהבה חדשה...

על עצמי

ג'ינג'ית שגדלה בבאר שבע. החיים בפריפריה תרמו רבות לעיצוב דמותי, למיומנויות שלי, לאיזונים ולכיוונים המקצועיים והאישיים בהם בחרתי לאורך השנים. אני מונעת מעניין ואתגר ואוהבת מאד אנשים.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי שתי עצות טובות במהלך חיי.

העצה הראשונה ניתנה לי מאבי שהשכיל עוד מגיל צעיר לייצר אצלי תחושת ביטחון יציבה ואמיתית ביכולת שלי לעשות כל מה שאחליט. הוא אמר לי שוב ושוב שאנשים הם אנשים. הרקע וההשכלה שלהם לא חשובים.

תפיסה זו ליוותה אותי לכל אורך שנות עבודתי (וגם מחוצה לה) ומלווה אותי עד היום, גם כאשר אני פוגשת אנשים מעוררי השראה שעברו קילומטראז' רב משלי וגם כאשר אני משוחחת עם עובדים חדשים או ותיקים או עם אדם אקראי במכולת. השיח תמיד יהיה פתוח, חופשי ובגובה העיניים, ולרוב תמיד אצא עם תובנות ורעיונות.

העצה השנייה ניתנה לי מיריב, הבוס שלי בשח"ל. כאשר הוא מינה אותי לסמנכ"לית הוא לקח אותי למסעדה ואמר לי שאם אני רוצה להצליח בתפקידי אהיה חייבת לחלק את זמני נכון בין העשייה השוטפת התובענית לבין חשיבה ארוכת טווח ופיתוח אסטרטגי של הפעילות העסקית, כך שאצטרך לעמוד ולהתעקש עם עצמי על החלוקה כי השוטף "שואב" ואם לא אעשה חלוקה מלאכותית, בחלוף הזמן אמצא את עצמי לעיתים באותם מקומות.

עצה טובה לתת

מבחינתי, אחד הדברים המהותיים והחשובים ביותר למנהל הוא להקיף עצמו באנשים הנכונים. הנהלה מגובשת, חזקה וטובה עושה את ההבדל. במהלך השנים הבנתי מספר דברים:

- נכון לחפש אנשים שבורכו בתכונות משלימות לתכונות שלי.
- צריכה להיות הלימה בין הערכים והאנרגיה של האנשים שעובדים איתי לביני.
- הדיוק בבחירת האנשים הוא, בהרבה מקרים, זה שיכריע בין הצלחה לבין אי־הצלחה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להבין את הפעילות מה'קרביים' – קיימות תאוריות סותרות על רמת ההיכרות הנדרשת של מנכ"ל עם פעילות החברה שאותה הוא מנהל. כבר בפגישת העבודה הראשונה שלי עם לבנת (שהיא אחת הנשים האינטליגנטיות ומהירות המחשבה שיצא לי לפגוש) היא עדכנה אותי בנחרצות שתעמוד על כך שאבין, אדע ואכיר לעומק את הפעילות בחברה, וכמה שהיא צדקה.
- גמישות – עם השנים למדתי לא להיצמד לתוכניות, לאנשים ולתהליכים. אנחנו חיים בעידן סופר דינאמי. ניהול נכון מחייב התבוננות מתמדת על הארגון ועל כל מה שמחוצה לו ועריכת התאמות כל הזמן.
- לייצר הפוגות לנשמה – ערכו של זמן האיכות שלי עם עצמי וגם עם הקרובים לי אינו יסולא בפז, גם עבור הארגון. יצרתי לי שגרות – יום אחד בשבוע אני חוזרת הביתה מוקדם כדי לבלות עם בתי הצעירה, שישי בצהריים מוקדש באופן הדוק לפרלמנט עם שתי חברותיי הטובות ויום שבת מוקדש למשפחה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- ניהול שקוף שמגיע מהיכולת לרתום את העובדים לחזון ולמטרות הארגון. מנהל טוב בעיני יודע להניע את העובדים שלו לא מתוך היררכיה אלא מתוך חיבור עמוק עם מטרות וצורכי הארגון.
- ראייה מערכתית שיודעת לאזן בין האינטרסים השונים בארגון – היכולת להתבונן מלמעלה, אך גם לצלול פנימה במידת הצורך.
- יצירתיות וחדשנות.
- גמישות מחשבתית.
- תשוקה לעשייה.
- אומץ לעשות ולטעות.

המהלך הניהולי של השנה

כמו בכל העולם, גם אנחנו התוודענו בחודש מרץ 2020 אל עולם חדש ואחר, עולם של חוסר יציבות ואי־בהירות, עולם של מגבלות ואיסורים. אצלי, באופן אישי, זה קרה שלושה חודשים אחרי שנכנסתי לתפקיד מנכ"לית בחברה עם עשייה סופר מורכבת, כאשר עליי לגבש סביבי הנהלה עליה אני סומכת ואיתה אני רוצה לעבוד.

ההתמודדות שלנו הייתה מהירה. מחברה שעבדה מול לקוחותיה אך ורק באופן פרונטלי, נערכנו לעבודה מרחוק – הוקמו תשתיות, נערכו סדנאות הכשרה לעובדים והקמפיינים עודכנו והותאמו.

הגאווה המרכזית שלי היא על כך שכל העובדים שהוצאו לחל"ת בתחילת הדרך הוחזרו לעבודה לאחר תקופה קצרה. הצלחנו לעבור את השנה בהצלחה, לפתח כלים ותהליכי עבודה חדשים, יעילים ומותאמים ולסייע ללקוחותינו, שחלקם היו זקוקים לנו יותר מאי פעם. שנה זו עזרה לי לראות באופן בהיר וברור עד כמה אני מוקפת במנהלים מעולים שאינם מקובעים מחשבתית ובעובדים מחויבים ומסורים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני מקבלת השראה מכל הסובבים אותי – טל, בן זוגי הוא מקור השראה יומיומי, ילדיי, אימי שעשתה מסלול קריירה מדהים, סבתי בת ה־95, חבריי. כולם הם חלק מפסיפס המחשבות, הרגשות והעשייה מהם אני מורכבת.

בעולם העסקי, ריד הייסטינגס, מנכ"ל נטפליקס, הוא דמות שהיוותה עבורי מודל

להשראה. הגישה הניהולית שלו והחדשנות שהוא מביא איתו בשילוב התוצאות העסקיות ראויות בעיני להערכה רבה וללמידה.

ספר או סרט/סדרה שהשפיעו עלייך

ספרים רבים השפיעו עליי לאורך השנים, החל מסדרת נרניה של ק.ס לואיס, דרך אני אנסטסיה מאת אלונה קמחי, קופסה שחורה מאת עמוס עוז ועד כאב מאת צרויה שלו והחברה הגאונה מאת אלנה פרנטה. אני אוהבת מאוד ספרות עברית ומעדיפה עדיין את הספרים שלי עם כריכה אמיתית וריח של דפוס, למרות שאני מתרגלת גם לקריאה דיגיטלית.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני נמצאת בו לגמרי. יש לי עוד מחשבות וחלומות רבים בנוגע לחברה, ואני נמצאת בסביבה הכי טובה כדי להגשים זאת.

פרטים אישיים



שם:
אייל רביד

השכלה:
12 שנ"ל (תעודת בגרות)

חברה:
ויקטורי

אתר אינטרנט:
www.victory.co.il

משפט מפתח

"תאמינו, תעזו תצליחו."

הדרך לתפקיד

בתום השירות הצבאי שלי בצה"ל כקצין לוגיסטיקה החל המסע המופלא שלי בעולם הסחר והקמעונאות שנבנה בעמל רב וציון אבני דרך חשובות ומשמעותיות בקריירה וההתפתחות האישית שלי. אבן דרך ראשונה ומשמעותית הייתה כאשר מוניתי לאיש המכירות של חברת IM בגט הזהב ובמהלך ארבע השנים בתפקיד זה למדתי את רזי הסחר והמסחר, התמקצעות בפרקטיקה ובמגוון סוגיות ודינמיקות שבין היצרן לקמעונאי, דבר שהיווה עבורי מקור בלתי נדלה של מידע וידע לחיים. חוויה זו הייתה מעצימה, מלמדת, הכשירה אותי בניסיון עצום ובעיקר הייתה לי מקור להשראה ואף הניעה אותי להתפתח בתחום הקמעונאות.

בשנת 1996 הקמנו יחד עם אחי ואבי את הסניף הראשון של רשת ויקטורי. תשע שנים לאחר מכן קיבלתי את אמונם ומוניתי למנכ"ל החברה. 15 שנים לאחר היווסדה של ויקטורי הנפקנו הנפקה ראשונית לבורסה.

על עצמי

נולדתי בעיר בת ים וגדלתי בה עד גיל תשע. בעקבות עבודתו של אבי המשפחה כולה עשתה רילוקיישיין לאבידג'ן, בירת חוף השנהב, שם התגוררנו עד שהגעתי לגיל 13. כשחזרנו ארצה ועד הגיוס גרנו בצפון תל אביב ושם למדתי בתיכון אליאנס. בפברואר 87 התגייסתי לצה"ל במסלול ייעודי לקצונה. הכרתי את שגית

רעייתי, נישאנו בשנת 1996 ונולדו לנו ארבעה ילדים. כיום כל המשפחה מתגוררת בגדרה.

עצה טובה שקיבלתי

"כשיורד ברד ויש שלג, כשהסערה מכה בעוצמה בלב ים, כשחוסר הוודאות גדל ולאיש אין את הפתרונות, הדבר הנכון ביותר לעשות הוא להתכנס לתוך הצוללת ולרדת עמוק עמוק מתחת לפני הים. עד שהשמש תצא והסערה תחלוף".

ובמילים אחרות, לפעמים צריך להיעלם ולרדת למדרון אחורי כדי לסדר את השורות, לארגן את העסק מחדש ולהיות מוכן ליום שאחרי המשבר. זוהי אחת מהעצות הטובות שקיבלתי. ככל שהבנתי אותה יותר לעומק יישמתי אותה בתהליכים ובתקופות שונות בחיי בהם נדרשתי לשינויים ולגמישות מחשבתית.

עצה טובה לתת

באנגלית אומרים **"Mind your own business"**. אין לזה תרגום מוצלח בעברית, אבל הכוונה העיקרית היא: תהיה עסוק בעצמך ובעסקים שלך, ולא בעסקים של אחרים. ויותר מכל תתמקד במה שאתה עושה, תתמקצע ותשאף תמיד להיות הכי טוב בו.

עצה נוספת היא לא לפחד לתת מילה טובה או לפרגן למי שעבד ועשה עבודה טובה. יש מנהלים שלא מבינים מה זה עושה לעובד ואיזו תחושה של סיפוק וגאווה זה מסב לו. כאשר מנהל נותן מילה טובה זה לא מוריד או ממעיט מערכו אלא ההיפך הוא הנכון. בכוחה של מילה טובה לגרום לאנשיך להיות חלק אמיתי ומשמעותי בתוך הארגון ולהרגיש מחויבות עמוקה יותר, לתת מעצמם עוד קצת, להרגיש טוב יותר ולהביא תוצאות טובות יותר.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **חיבוק -** להיות קשובים ורגישים לכל הצרכים של העובדים, גם לאלה בארגון שלא ממש קרובים אליך. תהיו מנהלים של אנשים לא פחות מלהגדיר ולנהל משימות.
- **יזמות -** תהיו מנהלים אנרגטיים עם קלילות מחשבתית, המעלים רעיונות חדשים בתכיפות, אשר נוטים לעסוק בנושאים רבים ונהנים להיות בתנועה מתמדת.
- **אסרטיביות -** אני מאמין כי אנשים צריכים וודאות. לכן, מנהל טוב הוא מנהל שמקשיב לכולם, מקבל את נקודות המבט השונות, אך בסוף הוא זה

שמקבל את ההחלטה לטובת האינטרסים העסקיים של הארגון או העסק.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אסרטיביות.
- החלטיות ויעילות.
- הישגיות ומשימתיות.
- חברותיות ואהבת אנשים.
- מקצועיות.

המהלך הניהולי של השנה

אספר על ההתמודדות עם משבר הקורונה העולמי. לדעתי, וגם לפי התוצאות שהיו מדידות לאורך כל התקופה האחרונה, התמודדנו יפה בתוך החברה עם מגפת הקורונה. מיד זיהינו שמדובר במשבר שיימשך זמן רב, ושלצורך כך נידרש להיערכות מחודשת. הגדרנו כוח אדם, משימות ויעדים בניהול כוח האדם ואף גיוס והכשרה של מאות עובדים חדשים, שמירה על מינימום הדבקות בסניפים, דאגה לעובדים אל מול דאגה ללקוחות, ולא במרדף אחרי השורה התחתונה או הרווח.

בסופו של דבר המהלך הנכון היה לחשוב על העסק שלך ועל הלקוחות שלך כמו שאתה חושב על הבית שלך ועל הילדים שלך, דבר אשר הביא לתוצאות טובות ונכונות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ענקית המזון הספרדית מרקדונה – חואן רואיג, יו"ר רשת המרכולים המשפחתית, הוא מודל לחיקוי עבורי. ענקית המזון, הנחשבת לרשת המזון הגדולה ביותר בספרד ובפורטוגל, עם 1,600 סניפים של סופרים זולים בגודל של 1,000 מ"ר במרכזי ערים. הקונספט מאוד מזכיר את הקונספט שלנו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

נעמי רגן – סופרת חרדית לשעבר וחוקרת את המגזר החרדי. היא מתארת את החברה היהודית, הדתית והחרדית מנקודת מבטה של אישה ושל אישה חרדית לשעבר. ההצצה הזאת מאפשרת לנו ללמוד ולהבין את אורח החיים, התרבות והמנהגים במגזר זה באמצעות כתיבתה המעניינת וסיפוריה המרגשים.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני שבע רצון מהמקום שאני נמצא בו היום. לגבי ג'וב חלומותיי אני לא יודע לומר כעת, אך ברור לי מאוד שבכל מקום שאליו אגיע אליו בעתיד אפעל להשפיע ולעשות טוב על כלל החברה הישראלית.



פרטים אישיים

שם:
אסתר לוצאטו

השכלה:
ד"ר לכימיה

חברה:
לוצאטו את לוצאטו

אתר אינטרנט:
www.luzzatto.co.il

משפט מפתח

"לעולם לא לוותר."

הדרך לתפקיד

אני עורכת פטנטים במקצועי. החברה לוצאטו את לוצאטו הוקמה על ידי המשפחה של בעלי לפני 151 שנים. המשפחה עלתה מאיטליה, הקימה את החברה בארץ, ואנחנו המשכנו את העסק המשפחתי.

מאז שסיימתי את הלימודים הצטרפתי לעסק. התחלתי כמתמחה בעריכת פטנטים, קיבלתי רישיון ונכנסתי כשותפה מנהלת. מזה שלושים שנה אני מנכ"לית החברה. אני חברת דירקטוריון של ברן, הוועד המנהל של אוניברסיטת בן גוריון, ויושב ראש של עמותת יחדיו.

על עצמי

מאוד מקצועית, יש לי גישה עניינית, תחרותית, שואפת להגיע הכי רחוק שאפשר.

עצה טובה שקיבלתי

כל הזמן לתחקר ולהשתפר, לבדוק את עצמך. אם אתה שואף למצוינות וחותר לכך, אתה מחויב לכך.

עצה טובה לתת

לפני שמגיבים לספור עד עשר ולעשות את האקסטרה מייל – מי שעושה זאת לוקח את הקופה.

לעשות עבודה אמיתית, להשקיע, לא לעגל פינות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- צמיחה מלמטה והכרת הארגון.
- להרגיש את האנשים.
- לשים איזונים: גם קשוב, גם שם גבולות, גם מתחשב וגם תובע להשיג יעדים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

גישה של אנושיות.

המהלך הניהולי של השנה

עברנו לעבודה מרחוק בזום, בהתאמה למגבלות. עדיין הצד האנושי חסר, ונדרשה התאמה מהירה לעבודה מהבית. אנחנו חברה בינלאומית, כך שהמצב מאתגר יותר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אמא שלי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

ספר – חזרה בתשובה, של ד"ר מיכה גודמן.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להרחיב עוד יותר את הפעילות הציבורית. ביום העצמאות 2006 הדלקתי משואה בזכות פעילות זו.

פרטים אישיים



שם:
אבי ברססט

השכלה:
תיכונית

חברה:
הולנדיה

אתר אינטרנט:
www.hollandia.co.il

משפט מפתח

"הדרך להצלחה עוברת בהכרח דרך האנשים שתאגד סביבך."

הדרך לתפקיד

ב־1986, בהיותי בן 21 ועם שחרורי מצה"ל, התחלתי את צעדיי הראשונים בחברת הולנדיה, שהוקמה על ידי אבי יצחק ברססט. עברתי את כל שרשרת התפקידים האפשריים בחברה: נהג מוביל, מרכיב מיטות, טכנאי מכונות, איש מכירות, מנהל שיווק ולימים מוניתי לתפקיד המנכ"ל. כל שלב וכל תפקיד הובילו אותי למי שאני כיום, שהרי לטעמי אי אפשר היה לעשות את מה שאני עושה היום מבלי להכיר את צורכי הלקוח.

למדתי לדעת עד כמה חשוב לספק את המוצר ללקוח בזמן ולעשות זאת בחדווה מלאה, ולהתמלא בתחושת גאווה כשהלקוח מרוצה. למדתי להכיר את המוצר שלנו מתוך כך שעזרתי בהרכבתו, וכך גם למדתי איך למכור ולפעמים אפילו לתת רעיונות לשיפור. למדתי להכיר את צורכי השוק המקומי ואת האתגרים השיווקיים שעומדים בפנינו. למדתי לעבוד עם נבחרת משובחת של אנשי מקצוע ולגדול יחד איתם, ובסופו של דבר מכל תפקיד הבאתי איתי לתפקיד המנכ"ל את הטוב ביותר.

על עצמי

אני מאושר ממה שיש לי, מאוד מעריך את הקיים ועושה הכל כדי שיהיה לי ולסובבים אותי הכי טוב שאפשר.

עצה טובה שקיבלתי

אבי, יצחק ברסטט, מייסד הולנדיה, צייד אותי בעצה שמשמשת אותי בכל יום: לדעת לקבל החלטות במהירות, במיוחד בעתות משבר. לדעת לסחוף את העובדים של החברה בהתלהבות ובאמונה גדולה במטרות שהחברה הציבה לעצמה. להפגין נדיבות כלפי הסובבים אותך ולפעול תמיד מתוך צניעות וענווה.

עצה טובה לתת

אני מעביר הלאה את העצות שקיבלתי מאבי. "לדעת לקבל החלטות במהירות, בעיקר בעתות משבר" היא עצה שהוכיחה את עצמה בשנה האחרונה בעת המשבר הבריאותי והכלכלי הגדול ביותר של התקופה האחרונה.

נוסף על כך אני תמיד ממליץ למנהלים לתת את האפשרות לאחרים להיות שותפים ומעורבים, ובסופו של דבר לקחת אחריות ולשדר יציבות ויכולות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לפעול תמיד מתוך ענווה וצניעות.
- להפגין יכולת הקשבה והכלה.
- לעולם לא לשכוח את חשיבות התרומה והנתינה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- סקרנות – המפתח לגילויים ולחידושים העולמיים.
- שאפתנות – כי רק המעז מצליח.
- חדשנות – מנוע הצמיחה של העולם החדש.
- יוזמה – להפוך את החלום והבלתי אפשרי לאפשרי.

המהלך הניהולי של השנה

מגפת הקורונה הציבה אותנו בפני אתגרים שלא הכרנו עד כה, במישורים שונים: בריאותי, חברתי, כלכלי, תעסוקתי ועוד. היה עלינו לארגן את פעילות החברה בהתאם לצו השעה ולסגרים שהונחתו על המשק. מהר מאוד לקחנו את ההחלטה להכשיר את צוות אנשי המכירות של הרשת למכירה שאינה פרונטלית. וכדי לייצר את ההבדל בימים של ריחוק חברתי אף הפכנו את המשלוחים למשלוחים אישיים לבתי הלקוחות. לא היה דבר מרגש יותר מהתגובה של הלקוחות כשפגשו בי מגיע

עם המיטה או עם הכרית שהזמינו.

ועל אף כל הקשיים והמכשולים הצלחנו לשבור את תקרת הזכוכית ולהשיג מטרות נכספות, שהאחרונה שבהן – קבלת הזיכיון לשיווק מזרני טמפור מארה"ב, המיוצרים בטכנולוגיית נאס"א, בהונגריה ובמדינות נוספות באירופה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ניל ארמסטרונג, אסטרונאוט אמריקאי והאדם הראשון שהלך על הירח, שטבע את המשפט "צעד קטן לאדם, צעד גדול לאנושות", משפט שלאורו אנו פועלים בהולנדיה: להעז לחלום ולדעת שכל חלום ניתן להגשמה, זה רק עניין של זמן והתמדה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הספר האחרון של חנוך דאום "החיים הם תקופה קשה" – ספר העצמה במלוא מובן המילה, שמוכיח כי היכולת לצחוק מכל דבר יש בה כדי להעניק למי שפועל כך עוצמות אדירות להתעלות מעל לקושי ולהתגבר על כל משבר.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

ג'וב חלומותיי הוא להיות סבא.

אני רואה את עצמי בעיני רוחי ממלא את התפקיד הכי כיפי בעולם. מקדיש לנכדים את כל הזמן שאפשר ומלמד אותם לחלום, לפנטז ולא להפסיק לעשות זאת, כי יגעת ומצאת – תאמין.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 3



"שום דבר לא משפיע על אנשים יותר מאשר המלצה מחבר מהימן".

מארק צוקרברג

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

כיצד אתם אוספים המלצות ועדויות מלקוחות?

האם יש לכם יעד בנושא?

הגדלת הכנסות ושיפור הרווחיות
- שיווק ומכירות בהובלת המנכ"ל -

תמונת המצב

צינור החמצן המרכזי של כל ארגון הוא היכולת שלו למכור את השירות שהוא מציע ואת מוצריו.

תרבות הצריכה והקנייה מושפעת באופן דרמטי ממרכיבים שונים, כגון מצב המשק, מגיפה (קורונה), החלטות ממשלה ,התנהלות הצרכן, שינויים בהרגלי הצריכה, מגמות וטרנדים ומתחרים בשוק.

שווקים שבעבר היו שמרניים חווים מהפיכות ,תהליכים אבולוציוניים ושינויים רבים בסביבה החיצונית והפנימית של הארגון שמצריכים חשיבה אחרת מצד המנהל.

קריאה נכונה של המצב, הבנה של תמונת המציאות, זיהוי המרכיבים שיוצרים לארגון הזדמנות והבנה של האיומים והשפעתם על הצלחת הארגון הפכו לאבן דרך המבחינה בין מנהל מוצלח שיודע לקרוא את תמונת המצב ולהגיב בהתאמה לבין מנהל שנכשל בכך וגורם לחורבן.

האתגרים הקריטיים העומדים בפני המנכ"ל ומנהל המכירות בהתנהלותם מול הלקוחות

בבחינת האתגרים הקריטיים העומדים בפני המנכ"ל ומנהל המכירות נשאלות השאלות הבאות: מה גודל השוק שלנו? מי הלקוח האידאלי? מה הערך שהמוצר או השירות שלנו ייצר עבורם? מה הכי חשוב להם? כיצד הם צורכים מידע /ידע? מה שולי הרווח שלהם? מהו הסכום אותו הם יכולים לשלם ועל מה? מהי הדרך הכי נכונה להגיע אליהם? ובשורה התחתונה –

What's In It For Them?

להתמודדות מול אתגרים אלה נדרשות פעולות עסקיות מגוונות:

- בניית ספר המכירות והשיווק של הארגון.
- בניית ה'משפך הארגוני' של מערך המכירות – שיווק / לידים / פגישות /

מכירות / תסריטי שיחה / מערכות מידע ומדידה.

- תמחור ושיפור הרווחיות.
- בניית לוח תוצאות אונליין (Dashboard) שמציג יעדים ותוצאות בפועל.
- הכנת סט כלים וחומרים שיווקיים.
- בניית מסע הלקוח.
- בניית מסע העובד.
- שגרות ניהול – קביעת לו"ז ישיבות יומי / שבועי / חודשי ויציקת תוכן משמעותי ורלוונטי לישיבות.
- אפיון וגיוס כ"א – ביצוע מרכזי הערכה וסימולציות במשרד ובשטח.
- בניית הסכמי העסקה ומודל תמריצים מניע.
- מערך הדרכה נושם ומתעדכן.
- פיתוח עסקי וחדשנות – בניית ערוצי מכירה חדשים, הגדלת מגוון השירותים והמוצרים.
- הקמת מודיעין עסקי / תחרותי.
- ניהול אסטרטגיות מותאמות – מוצר/שירות, מחיר, גודל שוק, לקוחות חדשים, מעבר לאונליין, שיתופי פעולה, ערוצי הפצה.

התוצאות הנדרשות

- גידול במספר הלקוחות.
- שיפור יחס ההמרה.
- הוזלת עלות גיוס הלקוח.
- צמצום נטישת לקוחות.
- מערך תומך משרדי מוכר – שירות מוכר / גבייה מוכרת.
- מכירה טלפונית / פרונטאלית / אוטומטית באמצעות האתר / בוטים.
- הגדלת שורת הרווח על ידי תמחור מחדש של השירותים/ המוצרים.
- הגדלת שורת הרווח כתוצאה מכניסת מוצרים חדשים או אריזה מחדש של מוצרים קיימים עם שילוב מוצרים חדשים.

הפעולות הנדרשות לביצוע הלכה למעשה

- ביצוע אבחון מקצועי חיצוני, תיאום ציפיות, בניית תוכנית עבודה, התחייבות של כל הצוות לתהליך ולתוצאות.
- ליווי והטמעה בשטח ובמשרד באמצעות מומחים חיצוניים.
- ביצוע סדנאות מקצועיות – לפתח תהליך למידה של טכניקות חדשות, תהליכים חדשים.
- ניהול ומדידה של Dashboard (לוח תוצאות אונליין) – מעקב אחר התוצאות ברמה יומית/ שבועית/ חודשית וקבלת החלטות בהתאם.
- פיתוח עסקי.

חשיבותו של מנהל ערני ופרואקטיבי

חשיבותה של תכונת הפרואקטיביות והערנות של המנכ"ל ומנהל המכירות עולה לאור האתגרים שהוצגו.

המנכ"ל נדרש לבצע הערכת מצב ולהציג תמונת מצב ברורה שעשויה להיות דינאמית ולהשתנות במהירות, לקדם פעולות של זיהוי, אבחון ותרגום תמונת המצב למנהלים, תוך הבנה ש"מה שהיה אינו בהכרח מה שיהיה" ו'הזזת הגבינה' קריטית להצלחתו ולקיומו של הארגון.

מנהל המכירות נדרש להתגייס להובלת שינויים, לתרגם את תמונת המצב שנבנתה לתוכנית פעולה מהירה ולגייס אליה את צוות המכירות.

המרכיבים הקריטיים

- אבחון וזיהוי מהיר של תמונת המצב.
- תרגומה לתוכנית פעולה.
- גיוס הצוות לשינויים ולהתאמות הנדרשים.
- קשב לצרכי הלקוחות.
- מדידה.
- הוצאה לפועל.

דוגמה מהשטח

ארגון בתחום הייצור עבר תהליך של השבחת מכירות שכלל את הפעולות הבאות:

- הדרכת אנשי המכירות, בניית ערכת מכירה.
- העברת הטיפול בהזמנות לתפקיד בק אופיס – יצר גידול בהזמנות.
- ניהול פגישות לפי לו"ז מסודר – גרם להגדלת כמות הפגישות ליום ולהגדלת המכירות.
- תמחור מחדש של המוצרים וביטול מוצרים לא רווחיים.
- שקיפות ביעדים ובמדידת התוצאות.

תהליך זה ייצר גידול בשנה אחת של 23% במחזור המכירות – מ־37.8 מיליון ₪ ל־46.5 מיליון ₪ ושיפור ברווח הנקי מ־9% ל־14%.

סיכום - התוצאה הושגה - הגדלת המכירות לצד הגדלת הרווחיות!



Action Items

מה למדתי מפרק 3
הגדלת הכנסות ושיפור הרווחיות
- שיווק ומכירות בהובלת המנכ"ל -

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובכם?

איזה פרויקט שיווקי אתם הולכים לקדם?

איזה הדרכה חיצונית אתם הולכים להעביר במחלקת המכירות?

מה המהלך שיגדיל את המכירות בחברה פי 2?

פרק 4

הקטנת הוצאות ושיפור הרווחיות

הקפדה על הוצאות ומשאבים

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



חנה רדו - יו"ר קבוצת תשעשרה וסופרסונס

תספר איך זה להיות מנהלת טבעית מגיל ילדות, על כניסה לוואקום ניהולי, עשייה מתוך תשוקה לשינוי והובלה תוך חשיבה בגדול וירידה לפרטים, ועל החשיבות בלהקיף את עצמך באנשים שיודעים לתת אנרגיה חיובית לפעולה וגם לקבל אותה.



אלי פולק - מנכ"ל איחוד הצלה

יספר על הדרך מקורס חובשים, התנדבות במד"א וזיהוי הפער הגדול לטובת הצלת חיים, הובלת ארגון של 6,000 מתנדבים הנותן מענה ומציל חיים בכל יום תוך כדי מנהיגות, עמידה במצבי לחץ וקבלת החלטות.



תמי זיתן - מנכ"לית ובעלים IT Solutions

תספר על מעבר מעולם השכירים ויציאה לעולם העצמאים, על חריצות ותעוזה, על הקפדה בגיוס מקצוענים אמיתיים, על העצמת עובדים ומתן מרחב עצמאות ופעולה.



עידו חג'ג' - מנכ"ל קבוצת חג'ג' ייזום נדלן

יספר על כניסתו לעולם העסקים בלי כסף בכיסים אבל עם שטרות של פוטנציאל. מאמין בעשייה דרך מצוינות, בניהול המבוסס על סיכונים מחושבים ובאיסוף ניצחונות קטנים בדרך.



פול צוקר - מייסדת קבוצת נישה

תספר על אורך רוח בתהליכים ארוכים, על פתיחת שווקים חדשים, גיוס טאלנטים, שאילת שאלות קשות וניהול משברים בצורה מוצלחת בהתבסס על ניסיון הניהול של משברי העבר.

פרטים אישיים



שם:
חנה רדו

השכלה:
תואר ראשון ביולוגיה, תעודת הוראה בביולוגיה, תואר שני במנהל עסקים

חברה:
קבוצת תשעשרה וסופרסונס

אתר אינטרנט:
www.group19.org.il
www.supersonas.com

משפטי מפתח

"אם הולכים לבד מגיעים מהר, אם הולכים יחד מגיעים רחוק."

"לעשות אותו דבר ולצפות לתוצאה שונה זו ההגדרה של אי שפיות"
(אלברט איינשטיין)

"דברים רעים קורים כשאנשים טובים שותקים"
(ידידיה פרנקל)

"לעולם אל תטיל ספק ביכולתה של קבוצה קטנה, חכמה ונחושה של אזרחים לשנות את העולם. למען האמת, זה הדבר היחיד שהצליח אי פעם"
(מרגרט מיד).

הדרך לתפקיד

מאז שאני זוכרת את עצמי, עוד בהיותי בת בכורה ואחות לשבעה ילדים, אני מנהלת. לא משנה באיזה תפקיד הייתי עדיין הרגשתי מנהלת. בגיל 25 ניסיתי להתקבל כמתכנתת לחברת אמדוקס העתידית. בסוף יום המיון לא קיבלו אותי בטענה: "את לא מתאימה להיות חלק מצוות, אלא מנהלת צוות".

בצבא שירתי כמ"כית, מ"מית, מדריכה ומפקדת מחלקה בקורס קצינות. אחרי השחרור עבדתי בספארי ולמדתי לתואר ראשון בביולוגיה ולתעודת הוראה בביולוגיה באוניברסיטת תל־אביב.

אני ובעלי, רוני, חיינו בעולם קווי. רוני הוא זה שהציע לי ללמוד מנהל עסקים לתואר

שני כדי לחבר את האישיות שלי עם הידע.

התפקיד המשמעותי הראשון שלי היה בחברת שטראוס – סמנכ"לית הכספים של תחום הסלטים.

במסגרת תפקידי, ניהלתי פרויקט ענק, הטמעת מערכת ה–SAP, במסגרתו למדתי לבד את התוכנה ה'מטורפת' הזאת שמחשבה כל אגף בשטראוס. אז גם הבנתי שאנו יכולים להגיע לאן שרק נרצה, בתנאי שאנו מאמינים בעצמנו ואוהבים את עצמנו. אני מאמינה שמנכ"לים יעשו טוב אם ינהלו מתוך אהבה והערכה לעובדיהם. בנוסף, התעניינתי גם ביתר תחומי העיסוק של החברה, וכאחת שאוהבת לעשות אינטגרציה, הבנתי מהמספרים הרבה דברים על הארגון, תרמתי ונרתמתי.

באמצע שנת 2000 החלטתי להמשיך הלאה והגעתי ל'מקאן'. זו הייתה קריירת חיי כשכירה בכירה. התחלתי את דרכי כסמנכ"לית כספים, המשכתי כ–COO וסיימתי כמשנה ליושב הראש. עבדתי שנים רבות וטובות בכפוף לאילן שילוח, המנכ"ל ויושב הראש המיתולוגי של מקאן, במהלכן הבנתי שאם יש מנכ"ל שמאמין בך, השמיים הם לא הגבול.

במהלך כל הקריירה שלי הקפדתי לעשות דברים שעוררו בי תשוקה, גם אם התשוקה לא תמיד הייתה גלויה לעין. כיום אני יזמית.

בתקופת המחאה החברתית ב־2011 החלטתי שאני חייבת לעשות משהו למען צעירי ישראל. הקמתי את 'מקאן וואלי' במצפה רמון ואת 'ספרינג וואלי' בעמק המעיינות – סוג של סטארט–אפ חברתי בפריפריה. ההצלחה ביזמות התוך–ארגונית אפשרה לי להביא לידי ביטוי יזמות חוץ–ארגונית.

הקמתי (בכספי) את קבוצת 'תשעשרה', מיזמים תעסוקתיים בפריפריה הרחוקה – בצפת, במצפה רמון ובאופקים. במהלך השנים צברתי ביטחון והבנתי שאני יודעת להקים עסקים חברתיים המייצגים את הערכים שלי. לכל אחד מעסקיי ('סופרסונס', 'בית הראשונות', 'לב תשעשרה', 'נגב תשעשרה' ו'מדבר תשעשרה') יש מנכ"לית. הבורד שלי מורכב מהמנכ"ליות שלי ואחת לשבוע אני נפגשת עימן. לאחד העקרונות החשובים מאוד בעיני הוא שאני אוהבת אנשים שאוהבים אותי, ולא אוהבת אנשים שלא אוהבים אותי.

על עצמי

בת 61, גדלתי בכרכור, בוגרת בית ספר חקלאי. נשואה לרוני רד מזה 39 שנים. יש לנו שתי בנות בוגרות מדעי המחשב ובן, שילדתי בגיל 44, בכיתה י"ב. אני

יזמית חסרת מנוחה שרוצה לתקן את כל העוולות החברתיות, בעיקר כלפי נשים. אני נלחמת למען שוויון מגדרי באופן אקטיבי ומילולי. אני בוחרת בקפידה את הפעילויות שלי ואני פועלת בהן במלוא העוצמה.

עצה טובה שקיבלתי

לחזק את חוזקותיי מצד אחד, ומצד שני לזהות חולשות בעסקים ולהתרכז בלחזק אותם.

עצה טובה לתת

"כשיש לך את הלמה שבשבילו את קמה בבוקר, את תשרדי כל איך" (ניטשה).

הדוגמה הטובה ביותר לכך היא תקופת הקורונה – לא סגרתי אף אחד מעסקיי והמשכתי להשקיע בזכות ה'למה'.

עצה נוספת – להגיד 'כן!' לא להיות 'דובי לא לא'.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להקיף את עצמו/ה באנשים שנותנים לו/ה אנרגיות ויודעים/ות לקבל אנרגיה.
- לשכור אנשים חכמים ומוכשרים יותר ממנו/ה.
- לחשוב בגדול ולהבין בפרטים הקטנים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

יכולת הקשבה, הכלה, להשתדל לא לקחת את עצמך ברצינות רבה מדי, לא למשוך את הסופים, לא להיות דחיין/ית.

המהלך הניהולי של השנה

שני מהלכים:

- הקמת בית הראשונות בעמק חפר, הבית של סופרסונס ב– 1.1.21.
- פתיחת 'נגב תשעשרה' ו'לינק 19' באופקים על אף הקורונה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מקור ההשראה שלי הן העובדות שלי, המנהלות שלי ואילן שילוח, יו"ר מקאן, שממנו למדתי רבות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סדרת טלוויזיה: בורגן.

ספרים: החברה הגאונה/אלנה פרנטה, ורד הלבנון /לאה עיני , מצוינים/ מלקולם גלדוול .

אני אוהבת מאוד לקרוא.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להיות נשיאה של קבוצת 19 כשיהיו בה 1,900 עובדים.

פרטים אישיים



שם:
אלי פולק

השכלה:
על־תיכונית

חברה:
איחוד הצלה

אתר אינטרנט:
www.1221.org.il

משפט מפתח

"להבין, לחשוב ולחתור למען הצלת חיים וקדושת חיי אדם."

הדרך לתפקיד

לפני 25 שנים יצאתי לקורס חובשים על מנת לרכוש את הידע להצלת חיים.

אני וחבריי התחלנו להתנדב במגן דוד אדום (מד"א). בשלב מסוים זיהינו את הפער הגדול ואת הצורך בהגעה מהירה ומיידית בשביל להציל חיים.

התחלנו ביוזמה של הקמת קבוצות מתוך הקהילה – לימדנו אנשים כדי שירכשו ידע רפואי, ויוכלו להגיע ולהציל חיים בתוך הקהילה.

לקבוצות אלו קראו הצלה, והן היו בעיקר מהמגזר החרדי. בשנת 2006 הקמנו את הארגון שנקרא איחוד הצלה ובו מיסדנו את הפעילות והרחבנו אותו לכלל האוכלוסייה בישראל.

כיום הארגון מונה כ–6,000 מתנדבים, נשים וגברים, דתיים וחילונים, יהודים וערבים. אנו פועלים בכל הארץ, נותנים מענה והצלת חיים בזמן ממוצע של עד 3 דקות ומגישים סיוע לכל נזקק ללא הבדל דת גזע ומין.

על עצמי

אדם טוב שאוהב לעזור לכל אחד, ללא הבדל בין האדם הפשוט לאדם החשוב. וכל זאת בלי חשבון, וגם על חשבון חיי הפרטיים והנוחות האישית שלי.

עצה טובה שקיבלתי

לא לתת למצב הרוח האישי המשתנה, גם אם הוא קשור לעבודה, להשפיע על היחס או ההתייחסות או הארת הפנים לעובדים.

עצה טובה לתת

להתחיל את היום עם חיוך, לא לדחות דברים, להאציל סמכויות, לקבוע זמן להתנתק מעבודה ולעשות את הדברים שאתה אוהב.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

בכל החלטה לתת לעובדים את התחושה שאתה מתייעץ ולא מחליט.

לא לכפות על עובד לעשות משהו שהוא אינו רוצה בו.

לא לתת לעובדים לבוא ולדבר על חסרונות העובדים האחרים או להגיד דברים רעים עליהם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

מנהיגות, לדעת לשמוע ולקבל, ענווה, עמידה במצבי לחץ, קבלת החלטות עם אפשרות לעמוד בשינויים.

המהלך הניהולי של השנה

הארגון שלנו, המומן ע"י תרומות, חווה משבר קשה ביותר בתקופת הקורונה. מצד אחד הייתה ירידה דרסטית בתרומות, ומצד שני בתקופת הקורונה הפעילות היומיומית הכפילה את עצמה.

פעילות קשה, אך בכל זאת הצלחנו לעמוד באתגר, להמשיך ולהחזיק את פעילות הארגון בכל הכוח.

נכנסו לפעילויות עסקיות שקשורות בקורונה, והן גיבו באופן חלקי את התרומות שירדו.

בסופו של יום עמדנו איתן במשבר הקורונה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבא שלי – מגיל קטן הדמות שראיתי בבית זה אדם שכל כולו למען האזרחים, בפעילות קשה מסביב לשעון, ושאף פעם לא ביקש או לקח קרדיט על דברים שעשה.

אלי ביר, נשיא ומייסד איחוד הצלה – כשותף מהיום הראשון ראיתי אדם שמשקיע את כל כולו בהצלת חיים,לא נח לרגע ומכתת רגליו בכל העולם בשביל להביא עוד ועוד משאבים, עם אכפתיות גדולה מאוד לכל אדם באשר הוא.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סדרה בנטפליקס – השורד המיועד

זו סדרה אמריקאית המספרת על שר נחות בארה"ב שנבחר להיות השורד המיועד. כלומר, אם יהיה אירוע שבו כל ממשל ארה"ב נהרג – הוא יהיה זה שיקים את הכול מחדש.

ההשראה שלי מהסדרה היא שכל אחד, לא משנה מה הכוח הפוליטי מאחוריו, מאיזה מעמד הגיע, ולא משנה אם הציבור בחר בו, או כמה אויבים או אנשים מנסים להכשילו – כל עוד יש לו דרך והוא נחוש בדעתו, ויודע לבחור את האנשים שיהיו לצידו, לקבל ולהקשיב – הוא יצליח.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

החלום שלי הוא שלא יהיה אדם אחד בישראל שיקפח את חייו בגלל שחיכה הרבה זמן לעזרה.

אנחנו עוסקים בחיים.

פרטים אישיים



שם:
תמי זיתן

השכלה:
תואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת בן גוריון, תואר שני MBA מנהל עסקים התמחות במערכות מידע ושיווק מאוניברסיטת תל אביב.

חברה:
IT Solutions

אתר אינטרנט:
www.it-solutions.co.il

משפט מפתח

"הדבר היחיד שעומד בינך לבין המטרה שלך הוא הסיפור שאתה ממשיך לספר לעצמך על למה אתה לא יכול לעשות את זה" (ג'ורדן בלפורט)

"הזמן הטוב ביותר לנטוע עץ הוא לפני 20 שנה,
הזמן השני הטוב ביותר הוא עכשיו" (פתגם סיני).

הדרך לתפקיד

אחרי שנים רבות של התפתחות מקצועית בתפקידים של ניהול פרויקטים ומערכות מידע וגידול ילדיי, גמלה בי ההחלטה לצאת לעצמאות ולהקים חברה.

פניתי לעצות ולהדרכה למכרה מוערכת שלי שכבר יצאה לדרך עצמאית, עידית לסר. מהר מאוד החלטנו לצאת לדרך משותפת שבמסגרתה נקים חברת בוטיק לייעוץ ולניהול פרויקטים בעולמות של מערכות מידע ותהליכים ארגוניים.

כמה שבועות לאחר מכן פנו אליי מנכ"ל מימון ישיר ערן וולף וסמנכ"ל הכספים אריאל ליברמן והציעו לי את תפקיד מנהלת מערכות המידע בחברה. כך נולד הלקוח הראשון של החברה של עידית ושלי – IT Solutions הפכה ל'סמנכ"ל מערכות מידע' במימון ישיר במטרה להגדיר את תהליכי העבודה, לבחור את פתרונות מערכות המידע המיטביים לחברה ולהטמיע אותם. וכמו שאומרים, כל השאר הוא היסטוריה...

על עצמי

הרצון להשפיע לחיוב תוך הנעה למקסום היכולות מלווה אותי בכל המעגלים של חיי, הן בעבודה עבור לקוחותיי והן בעיר מגוריי ובפעילותי החברתית. כיו"ר הנהגת ההורים בבית הספר של ילדיי הובלנו מאבק לשיפור ההיבטים הפדגוגיים והרגשיים של הילדים ושל הצוות, עד כדי שינויים פרסונליים בהנהלה. במקביל, בתום שלוש שנות לימודים היה לי הכבוד להתנדב כמטפלת רגשית בעזרת בעלי חיים בילדים עם אתגרים נפשיים.

עצה טובה שקיבלתי

אחד ממורי הדרך שלי אמר לי לפני שנים רבות – תאמיני בעצמך לפחות כמו שאחרים מאמינים בך ואל תפחדי להיכשל. זה נשמע בסיסי מאוד אבל רבים מאיתנו חוטאים בזה. העניין החשוב ביותר באמונה בעצמך הוא ההכרה שלהיות עצמך 100% מהזמן, בשילוב עם חריצות ותעוזה, יבטיח הצלחה, ובוודאי עדיף על להתפשר על עצמך. ודבר נוסף, להביא את החוויות האישיות ואת מי שאני לתוך העשייה העסקית ולמעשה לחבר בין העולמות המקצועי והאישי.

עצה טובה לתת

לצד החוזקות שלו אדם צריך לדעת תמיד מהן החולשות שלו, ולחפות עליהן דרך היוועצות עם הטובים ביותר במקרה הצורך. לשאול זו לא חולשה, אלא הוכחה לחוסן פנימי שיכול להבדיל בין כישלון להצלחה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- הקפידו לגייס אנשים שהם מקצוענים אמיתיים, שניתן לסמוך עליהם וגם להקשיב להם וללמוד מהם כי מכל אחד יש מה ללמוד.
- אמינות ואותנטיות הן הבסיס לכל מערכת יחסים. אל תפחדו לומר את האמת ודעו לקבל את האמת גם כשהיא לא קלה.
- העצימו את העובדים שלכם ותנו להם מרחב פעולה ועצמאות – הצלחה שלהם היא הצלחה שלכם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

במדינה שלנו, נפלאה ככל שתהיה אך גם מלאת תהפוכות, נדרשת יכולת ניהול וקבלת החלטות בתנאי אי־ודאות. מנהל טוב צריך להיות גם סוג של מנהיג, בין

אם בקבלת החלטות אחראיות ואף קשות לעיתים ובין אם במתן השראה ותחושת יציבות לעובדים. מנהל שמכבד את עובדיו ויוצר סביבת עבודה נעימה ופורה, יודע לייצר שיתוף פעולה ועבודה הרמונית עם כפיפיו ובין העובדים לבין עצמם – ישיג תוצאות טובות יותר בזמן קצר יותר.

המהלך הניהולי של השנה

2020 הייתה שנה שאתגרה את המודל העסקי והניהולי של חברות רבות. גם אנחנו נאלצנו לשנות ולהתאים את עצמנו לרוח התקופה. לשמחתי הצלחנו להתאים את העבודה למודל היברידי הכולל גם עבודה מרחוק – וזאת מבלי לפגוע בתוצרים, בלקוחות או בתנאי התעסוקה של העובדים. גם בחברות שנחשבות מסורתיות יותר הצלחנו להנחיל עבודה בזום ובכלים טכנולוגיים אחרים, תוך כדי המשך העברת הדרכות של מערכות מידע והעלאתן לאוויר, וכל זאת ללא מפגש פיזי עם הלקוחות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המודל שלי הוא אמא שלי שתזכה לחיים ארוכים, שידעה לשלב בין בית וקריירה בתקופה שבה זה לא היה דבר נפוץ. לצד קריירה כעיתונאית חוקרת ולוחמת צדק היא דאגה להקדיש זמן לילדיה, לטפל בנו במסירות ולהאמין בנו, ועל הדרך הראתה לנו שהשמיים הם הגבול ואנחנו יכולים לשאוף ולהשיג מה שאנחנו רוצים ומייחלים.

אני גאה לספר שגם בתי הבכורה לימדה אותי שיעור או שניים על הנחישות ללכת בדרך המיוחדת שלך, על האהבה לעצמך ולסביבה ועל הרצון לעשיית טוב.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר הילדים 'בילבי גרב־ברך' של אסטריד לינדגרן לימד אותי וילדות אחרות בעולם על ילדה אחת, שגרה לבד בבית גדול ללא אב או אם, אך הצליחה לנהל את חייה ולהיות עצמאית. בילבי הייתה ותמיד תהיה 'הילדה החזקה בעולם' שהביסה לא מעט דמויות גבריות – וכל זאת מבלי לאבד את שמחת החיים וההומור.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לשמחתי כבר היום אני עושה את מה שאני אוהבת. הייתי שמחה לתרום במקביל גם בעשייה ציבורית בכלל, ובפרט בתחום החינוך שחשוב לי כל כך – הקמת מיזם בתחום החינוך או ניהול עמותה שדרכם אוכל לתרום לחברה ולהביא את הכישורים שלי למקומות נוספים שראויים וזקוקים לכך.

פרטים אישיים



שם:
עידו חג'ג'

השכלה:
תואר ראשון (B.A.) במדעי המדינה והתמחות בניהול

חברה:
קבוצת חג'ג' ייזום נדל"ן

אתר אינטרנט:
www.hagag-group.co.il

משפט מפתח

"תכוון אל הירח, מקסימום תפגע בכוכבים."

הדרך לתפקיד

יליד נתניה, בן להורים גרושים, תלמיד ישיבת בני עקיבא, מגיע לעולם העסקים בלי כסף בכיסים אבל עם שטרות של פוטנציאל.

עבדתי בהרבה עבודות, בין השאר הייתי תקליטן עצמאי ומחלק לחמניות מבית לבית. לימים אחי ואני התאחדנו לפתיחת אולם אירועים ומסעדה. לאחר שהצלחנו לחסוך קצת החלטנו לרכוש דירה להשקעה.

מהר מאוד הבנו שאם נבנה לבד יעלה לנו פחות בעשרות אחוזים, רק שלבניין שלם צריך הרבה כסף שלא היה לנו בזמנו. כך נולדה קבוצת הרכישה – ארגַנו קבוצה של חברים לקנות יחד מגרש לבניית 21 דירות ואנחנו ניהלנו את התהליך.

כשראינו כי טוב הוא, המשכנו וארגנו עוד קבוצות רכישה והצלחנו לצבור קהל לקוחות גדול שהלכו איתנו לדרך משותפת מפרויקט לפרויקט.

בשנת 2010 פתחנו חברה בורסאית שנקראת קבוצת חג'ג', חברה בורסאית שנסחרת בבורסה והגיעה לאחרונה לשווי של מיליארד שקלים.

החברה מבצעת יזמויות למגורים, משרדים ומסחר, מבצעת פרויקטים מובילים ובעיקר כאלו שישאירו חותם לדורות.

על עצמי

אדם פשוט שמשתדל לזכור כל יום להישאר על הרגליים, להודות על הטוב ולהחזיר כמה שיותר לחברה.

עצה טובה שקיבלתי

חבר טוב נתן לי משל שהפנמתי.

פרח במדבר יכול לצמוח לבד ולהיות גבוה ותמיר, אבל כשתבוא סערה הוא יקרוס וימות.

אם ישכיל, יצמיח הפרח מהמים שלו עשבים מסביבו וככה, כשתגיע הסערה, הם יתמכו בו שלא ימעד ויעזרו לו לשרוד את הסערה.

הנמשל הוא להצמיח איתך בדרך להצלחה חברים, משפחה, עובדים ולקוחות, כך שהם יהיו איתך בכל שעה קשה שתזדקק להם.

עצה טובה לתת

לזכור מאין באנו ולאן אנחנו הולכים. להישאר צנועים ופשוטים. לזכור לעשות טוב. להוקיר תודה. להיות חיובי. לשפוט לקו זכות כל דבר שקורה בדרכנו, לקבל את הטוב ובעיקר גם את הרע, להסתכל על חצי הכוס המלאה ולא להפסיק לחשוב איך למלא את החצי השני. לכוון גבוה.

להיות ווינר – No time for losers 'cause we are the champions of the World.

לא לבזבז זמן על כאלו שלא מאמינים. לא לקבל לא כתשובה, יש אין ספור אפשרויות מה לעשות כדי לקבל את הכן. לאסוף ניצחונות קטנים יחד הם הדבר בגדול הבא. לאהוב את עצמך אבל באמת, עמוק בפנים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

אני מאמין שכל דבר שעושים צריך לעשות בצורה הטובה ביותר, במצוינות, גם אם זה הדבר הכי זוטר.

אני נותן משמעות ענקית לקבלת החלטות מהירה, ללקיחת סיכונים, אם כי מחושבים. אני משווה את זה לקפיצה מבנג'י – כשהגעת אתה חייב לקפוץ מהר, כל התלבטות תרחיק אותך מהקפיצה יותר.

אני מאמין שלפני כל פגישה אתה צריך לתכנן מה אתה רוצה להשיג בסיומה. אין פגישה בשביל לעשות פגישה, יש פגישה בשביל להביא לתוצאה. חובה להכין את

החומרים מראש, להגיע מוכן עם האסטרטגיה ולסיים עם התוצאה שרצית.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- **מצוינות** – כל דבר נעשה בצורה הטובה ביותר. עדיף לא לעשות מאשר לעשות חלקית. חובה להיות מדויקים.
- **יצירתיות** – לחשוב יצירתי ובשונה מכולם. לבדל את עצמנו מאחרים כדי שנהיה ייחודיים.
- **קבלת החלטות מהירה** – לקבל החלטות במהירות. עסקה טובה לא תחכה לנו, יהיה מישהו אחר שיטרוף אותה.
- **אמפתיה** – הדרך להתחבר לאנשים, להקשיב להם, לשמוע אותם, לגרום להם לאהוב אותך ולרצות לפרגן לך.

המהלך הניהולי של השנה

בתקופת הקורונה חיכינו עם כיסים מלאים לחברות שנכנסו לסטרס, וביצענו רכישה של שני מגרשים במחיר נמוך יחסית שיניבו לחברה תשואה גבוהה. כמו כן רכשה החברה מניות וחוב של עצמה לאחר נפילת השערים בשל המגפה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אשתי היקרה. אמא לארבעה ילדים. אמא מדהימה, חברה טובה, מחנכת מדהימה ומורת דרך.

היא מצליחה בנינוחות לשמור על המשפחה מגובשת ואיתנה ומבחינתה המשפחה היא מעל הכל.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"האדמה הטובה" – אדם פשוט, עובד אדמה שככל שמתעצם כלכלית רוכש עוד ועוד קרקעות. בספר מתוארת הצמיחה שלו מאדם שאין לו כלום לאדם אמיד ומצליח. בדרכו לא שכח לעולם מאין הגיע ולאן ולא מכר את האדמה עד יומו האחרון.

בשנה האחרונה הוצאתי ספר בשם "הדרך להצלחה". הספר מתאר מה היו המניעים שלי לשבור את המעגל הכלכלי שהייתי נתון בו, נותן כלים להצלחה והשראה ומסביר איך לכבוש יעדים עד הפסגה ואיך לשמור על ההצלחה מהרגע שהגעת אליה.

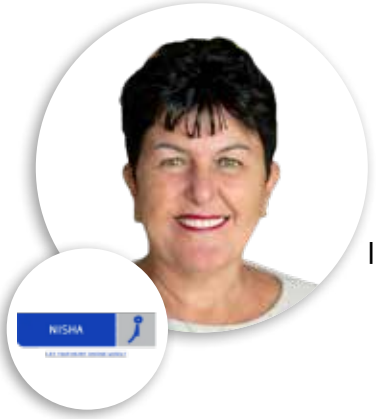
הספר מדגים איך כל אחד ואחת יכולים להצליח עם יצירתיות, חוש יזמות והרבה נחישות.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני תורם ברמה יומית לילדים חולי סרטן בדרך של הגשמת חלומות, כל חולה אומר לי מה החלום שלו ואני משתדל להגשים.

בתוך כל הכאבים והטיפולים העזים שהם עוברים, לתת הפסקה קטנה למתנה שתגרום להם לחייך, ממלא אותי בתוכן ובעשייה שאני מייחל שרק תתעצם.

פרטים אישיים



שם:
פול צוקר

השכלה:
תואר ראשון במתמטיקה
וסטטיסטיקה - האוניברסיטה העברית
תואר שני במנהל עסקים - אוניברסיטת בן־גוריון

חברה:
קבוצת נישה

אתר אינטרנט:
www.nisha.co.il

משפט מפתח

"יש לי משפחה זהב" (בצרפתית) - משפט זה נאמר על ידי אימי ז"ל.

המשפחה היא מקור הכוח וההשראה. אימצתי את המשפט הזה גם כאימא וגם כמנכ"לית (החברה היא כמו משפחה עבורי).

הדרך לתפקיד

עליתי לארץ מתוניס, דרך שהות של 6 שנים בצרפת, וגרתי באשקלון ובאשדוד. ההתחלה הייתה לא פשוטה עבורי ובאה לביטוי בכך שקיבלתי ציון '0' במתמטיקה בכיתה ז'. בהמשך, סיימתי את לימודיי בהצטיינות ולמדתי (במסגרת העתודה האקדמאית) לתואר ראשון במתמטיקה וסטטיסטיקה באוניברסיטה העברית. התגייסתי כקצינה בחיל האוויר בלהק חוח האדם, ובהמשך גם השלמתי את לימודי התואר השני במנהל עסקים באוניברסיטת בן גוריון.

לאחר שהשתחררתי מהצבא למדתי תכנות וניתוח מערכות והשתלבתי בתעשייה הצבאית ובבתי תוכנה בתפקידי פיתוח וניהול פרויקטים. לאחר זמן מה, הבנתי שאני רוצה לעבוד עם אנשים, לכן החלטתי לעשות שינוי בקריירה שלי ונכנסתי לעולם המכירות.

ב־1992 נסגר בית התוכנה שבו עבדתי וכל הצוות פוטר. הקדשתי את השנה הזו לגידול בני הבכור והתאומים ונהניתי מכל רגע.

ב־1995 הקמתי את פעילות ההשמה במכללה למדעי המחשב. אומנם המכללה

לא שרדה, אבל מצאתי את עצמי במקום שהכי התאים לי. בהמשך, השתלבתי כבעלת מניות בפעילות ההשמה, עד שבסוף הפכנו אותה לחברה ומיתגנו אותה כ"נישה" .

הפעילות התרכזה בהשמה בעולם ההייטק ועם הזמן, בהתאם להתפתחויות בשוק העבודה, הרחבתי את הפעילות גם לעולמות הביוטק, הפיננסים, הבינוי והתשתיות, וכמו כן הקמתי פעילות ייחודית של השמת בכירים. הבאתי לשוק ההשמה קול טכנולוגי ועסקי אחר.

ב־2001 בן זוגי, שהגיע עם ניסיון עסקי ועם הסתכלות קדימה, הצטרף אליי. בכוחות משותפים הצלחנו להוביל להצלחת החברה.

ב־2002 במסגרת פעילות חדשנית בעולם ההשמה הקמתי את "נישה גלובל" שהתמחתה במחקר גלובלי ובגיוס מנהלים מקומיים לחברות ישראליות בעולם.

ב־2008 הקמתי את "נישה פרו" שמתמקדת בהעסקת מהנדסים ומתכנתים, ומעסיקה כיום 300 אנשי מקצוע בחברות המובילות.

ב־2011 חברת "דנאל" (חברה שסחירה בבורסה) פנתה אלינו כי החליטה להשקיע ב"נישה".

קבוצת נישה מונה היום 120 עובדים, משרתת אלפי לקוחות בגיוס טאלנטים בדרגים שונים, ומבצעת כ־1800 השמות בשנה.

אני חברה ב"נבחרת הדירקטורים" ובדירקטוריון של חברת "שחם מקורות" מזה 3 שנים.

על עצמי

"אימא אווזה" ואשת משפחה, בעלת זיכרון פנומנלי, מעשית, עניינית, בעלת יכולת לבצע שתי משימות במקביל, רגשנית ודורשת באותה נשימה, אוהבת אדם ומאמינה באנשים, בעלת יכולת ירידה לפרטים מבלי ל'עגל פינות', בעלת יושרה ללא פשרות ויחסי אנוש טובים.

עצה טובה שקיבלתי

לעבוד עם בעלי, להתמקד ב"נישה" ולא להתפזר, לגייס עובדים שניתן ללמוד מהם, לגייס עובדים שהם נשמות טובות , כסף הוא לא העיקר – הוא כבר יגיע.

עצת טובות לתת

בעולם השירותים – תבואו עם נחישות ואורך רוח. אין תהליכים מהירים.

טוב שם משמן טוב" (קהלת) – המוניטין הוא המלך."

תקיף את עצמך באנשים שאוהבים אותך ותקבל רק את עצות שמתאימות לך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- יכולת הכלה גבוהה לאנשים שונים.
- יכולת לשאול שאלות, להקשיב לתשובות ולהבין בהתאם מה הכי מתאים.
- לא להתפשר על יושרה – השקר הכי טוב הוא האמת.

המהלך הניהולי של השנה

הקורונה הפגישה אותנו עם אתגרים שכלל לא העלנו על דעתנו.

לאור שני משברים שחוויתי בעברי (בשנת 2001 ו־2008) הבנתי שמהירות התגובה והשקיפות מול העובדים יאפשרו לצלוח את התקופה.

תוך מספר ימים כל תשתית העבודה הפכה לתומכת עבודה מהבית– הקשר השוטף עם העובדים, שמירה על קשר צמוד עם הלקוחות וכו'. תהליך זה אפשר לנו לבצע צמצום מינימלי בכוח האדם. בנוסף, החלטתי לא לפגוע בשכר העובדים, עובדה שהתקבלה בהערכה גדולה.

מצד אחד כל הזמן מיקדנו את העובדים לבדוק מול הלקוחות מהם הפרויקטים האמיתיים ונתנו שירות ממוקד על מנת להצליח להביא תוצאות עסקיות, ומצד שני הקפדנו להיות קשובים לעובדים שפוטרו או הוצאו לחל"ת.

מודל לחיקוי או מקור להשראה

בעיני, שמעון פרס הוא דוגמה לנחישות, למחשבה בעלת חזון, ליכולת המופלאה "לקום מהרצפה" ולהמשיך הלאה, והוא היווה דמות מוערצת על ידי אנשים רבים מחוץ לגבולות המדינה. בזמנו, כשהיה עוזרו של דוד בן גוריון, הוא שאל את בן גוריון: "מה בעצם התפקיד שלי?" בן גוריון ענה: "אני חולם ואתה מבצע". בהמשך, פרס למד ממורו גם לחלום וגם לבצע.

ספר או סרט / סידרה שהשפיעו עלייך

הסדרה "בורגן"– סדרה על ראשת ממשלת דנמרק

הסדרה "הכתר".

אני מתחברת מאוד לסרטים או ספרים שעוסקים בנשים חזקות ומשפיעות, הן

במסגרת המשפחתית והן במסגרת המדינה או החברה.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

החלום שלי הוא להשתלב כמשקיעה אקטיבית בתחומים טכנולוגיים שרלוונטיים לעולם התוכן הקרוב אליי, ובעיקר לפעול בחברות שהילדים שלי יקימו, להרחיב את הפעילות הגלובלית שלנו ולעשות רילוקיישן לתקופה של כשנה למדינה שאני רוצה מאוד לחיות בה. בנוסף, אשמח לסייע ולתרום מניסיוני לגופים חברתיים שונים.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 4



"דבקו במטרה. שום דבר בעולם לא יכול להחליף עקשנות. לא כישרון – אין דבר נפוץ יותר מאנשים מוכשרים ולא מצליחים. גם לא גאונות; העולם מלא במשכילים כושלים. התעקשות ונחישות הן בעלות כוח בלתי מוגבל".

רי קרוק, מייסד מקדונלד'ס

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

על מה אתם תתעקשו החל מהיום?
באיזה נושא תפגינו נחישות?

הקטנת הוצאות ושיפור הרווחיות

הקפדה על הוצאות ומשאבים

בהרבה מהמקרים למנכ"ל קל יותר להשקיע את מרב זמנו בקידום העסק ובמכירות, ובצדק, אך יחד עם זאת חשוב לדעת ששיפור במבנה ההוצאות וחיסכון בעלויות תורם את כל החיסכון ישירות לשורת הרווח, "השורה התחתונה", להבדיל משיפור בשורת המכירות שרק חלק קטן ממנו (לאחר ניכוי כל העלויות הנובעות מייצור, מכירה וניהול) מגיע לשורת הרווח.

לדוגמה: על מנת להוסיף סכום של 200,000 ₪ לרווח ניתן לחסוך הוצאה של 200,000 ₪

או לחילופין למכור בסכום של 1,000,000 ₪ , בתנאי ששיעור הרווח הנקי עומד על 20%!

התמקדות בניהול ההוצאות ובבקרה על תהליכי העבודה יכולים להניב תוצאות מהירות ויעילות.

תוכנית העבודה השנתית להשגת התייעלות מורכבת מהפעולות העסקיות הבאות:

- הכנת תוכנית התייעלות הכוללת יעדים כספיים.
- הגדרת סט של דוחות ניהוליים.
- בקרה למציאת טעויות וחיובי יתר.
- בקרת הונאות.
- ביצוע אבחון מקיף על תהליך הפקת השכר ותהליך ניהול הרכש והספקים.
- הגדרת מדדים למדידה ושיפור -Key Performance Indicators - KPI - מדדים שעל פיהם הארגון אומד את רמת ביצועיו.
- ביצוע הכשרות, סדנאות וימי עיון מקצועיים לשיפור והעשרת הידע והיכולת של הצוות בארגון.

לארגון ממוצע יש 2 סוגי הוצאות מרכזיות - הוצאות שכר והוצאות ספקים.

1. עולם השכר מייצר חיסכון ממוצע של 5% ישירות לשורת הרווח

מחלקת השכר מהווה צומת מרכזית בהתפתחות הארגון, בשמירה ובתיעול של משאבים ובניהול אחד התקציבים המשמעותיים בארגון.

השינויים והתמורות בחקיקה, מערכות יחסי העבודה, צורכי הארגון והשינויים בשווקים דורשים סינרגיה מושלמת בין כל הגורמים העוסקים במלאכה – העובדים, המנהלים, מחלקת משאבי אנוש , רואה החשבון, עורך הדין, חשב השכר ואחראי הפנסיה, מנהל הכספים והמנכ"ל. סינרגיה זו מתקיימת בפרק זמן קצר מאוד ואינטנסיבי וכל טעות שחלה בזמן זה מייצרת הוצאה כספית מיותרת או חוסר שביעות רצון / שקיפות אצל העובד.

מערך זה יתכנס אחת לחודש לצורך הטיפול בנושא החיסכון בשעות העבודה שתוביל להתייעלות כספית, ו"בשורה התחתונה" – הגדלת שורת הרווח.

מטרת העל

מטרת העל בתהליך זה הינה בנייה משותפת של **חוקת עבודה** סדורה הכוללת מנגנוני ניהול, מדידה, תמריץ וביצוע בפועל למטרת חיסכון בזמן/כסף, מניעת חשיפות משפטיות ומתן מענה טוב יותר לצורכי העובד תוך יצירת סינרגיה בין בעלי התפקידים הפנימיים והחיצוניים ומימוש הנחיות ההנהלה באופן רוחבי.

מטרות ותהליכי עוגן מרכזיים:

- זיהוי והגדרת המטרות והיעדים של הנהלת החברה ותרגומם לשכר העובדים ולמערכת התמריצים– יבוצע על ידי מומחה שכר ותמריצים.
- זיהוי תשלומי יתר וחסר לעובדים – תשלומים לביטוח לאומי, למס הכנסה, לפנסיה, לקרן השתלמות, לביטוחי בריאות ולביטוח אובדן כושר עבודה – יבוצע על ידי חשב שכר מדופלם ובודק שכר מוסמך.
- תפעול פנסיוני – יבוצע על ידי יועץ פנסיה שאינו סוכן ביטוח.
- זיהוי המבנה הארגוני במערך השכר וחלוקת האחריות בין בעלי התפקידים – יבוצע על ידי יועץ ארגוני.
- בחינת מנגנונים לשימור עובדים.
- בקרת מסמכים – הסכמי העסקה, נוהל קליטת עובד חדש, נוהל קבלת

ציוד, נוהל עריכת שימוע ופיטורין, נוהל בקשת חופשה, נוהל עבודה מהבית וכו'.

- זיהוי חשיפות משפטיות, ליקויים והפרות והצגת פתרונות למניעה / שינוי / צמצום - יבוצע על ידי עורך דין מומחה בדיני עבודה ובעל ניסיון עבודה בפועל בעולם השירותים שלכם.

2. עולם הרכש והספקים מייצר חיסכון ממוצע של 15% ישירות לשורת הרווח

- בחינת איכות וכמות השירותים והטובין הנרכשים בשנה.
- בחינת כל מערך ההסכמים עם ספקים ונותני שירות אחת לשנה.
- בדיקת כרטסת הספקים – זיהוי ואישור כלל הספקים והיקף הרכישות מהם.
- בדיקת החשבוניות מול ההסכמים ומניעת חיובי יתר.
- איתור ספקים חדשים ומציאת חלופות לכל שירות ומוצר מרכזי.
- ביצוע הערכת ספקים אחת לשנה וקביעת מדדי איכות.
- ניהול כל מערך ההסכמים במערכת ממוחשבת הכוללת תזכורות לנקיטת פעולה לפי תכנון או נקודת ביקורת/ בונוס מול הספק.
- נוהל עבודה בביצוע רכישות – הגדרת מורשה חתימה ומאשר רכישה.
- השתייכות לקבוצת רכישה משותפת כדי להשיג תנאי סחר משופרים.
- ביצוע ביקורת חיצונית אחת לשנה.

הקפדה על ניהול משק ההוצאות, ביצוע בקרות תקופתיות והשימוש באנשי מקצוע המומחים בתחומם יאפשרו לארגון להגדיל את שורת הרווח ולייעל את תהליך העבודה, כך שהמנכ"ל יתמקד בליבת העסק!



Action Items

מה למדתי מפרק 4

הקטנת הוצאות ושיפור הרווחיות

– הקפדה על הוצאות ומשאבים –

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהם דרכי הפעולה שלכם להקטנת הוצאות השכר ב- 5% לפחות ולהגדלת סכום החיסכון השנתי שיצטבר לארגון?

מהם דרכי הפעולה שלכם להקטנת הוצאות הספקים ב- 15% בממוצע ולהגדלת סכום החיסכון השנתי שיצטבר לארגון?

פרק 5

תזרים מזומנים

כלי אסטרטגי לצמיחה ולהתפתחות

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



אייל גורן - מנכ"ל בלו איכות

יספר על השירות בצנחנים, דרך כניסה מקרית לעולמות הביטוח, משם לנסיקה והפיכה לשותף האמון על תחומי הביטוח בקבוצת דוידוף ומשם להשקעה בחברות שונות בתעשייה, וכמו כן יספר על נחישות, התמדה וחתירה למגע מתוך אופטימיות להצלחה.



ד"ר רות בן יקר - מנכ"לית ביוסייט פארמה

תספר על הובלת הנפקה וגיוס הון בבורסת תל אביב לצורך פיתוח תרופה לסרטן שעשויה להציל חיי אדם, על קבלת החלטות מכוונות עובדות, בחירת צוות מנוסה ועבודה תחת מיקוד.



מנדי זלצמן - מנכ"ל נמל חיפה

יספר על הילדות ב"התגנבות" לנמל, עלייה בשרשרת התפקידים עד הגשמת החלום להוביל את נמל חיפה תוך מציאת דרכי טעינה והתחדשות, הימנעות מ"אוויר חם" והלך רוח של ווינריות.



לי אורון - מנכ"לית אוטופונט

תספר על ניסיון רב בעולמות התקשורת, טכנולוגיה ופיננסים, על ניהול ארגון חדשני בעולם ה־B2B תוך תעוזה, ניהול כישלונות ושמירה על ה'אני מאמין' שלך.



שמעון קניאס - מנכ"ל יחדיו

יספר על הדרך מעבודת שליחות זוטרה, דרך מסע מקצועי בחו"ל ועד הקמת חברה שילוח ועמילות מהמובילות בארץ תוך אופטימיות, הכרת רצפת הייצור ואמונה שלמה בדרך.

פרטים אישיים



שם:
אייל גורן

השכלה:
בוגר C.L.U

חברה:
בלו איכות בע"מ

אתר אינטרנט:
www.blue-il.co.il

משפט מפתח

"התמדה היא המפתח להצלחה."

הדרך לתפקיד

לאחר שירותי כקצין בצנחנים עבדתי כמאבטח מטוסים באל על כדי שאוכל לממן את לימודיי.

באותה תקופה גרתי בשכירות עם שותפה שעבדה בחברת ביטוח, והיא "שכנעה" אותי שעבודה בתחום הביטוח היא הזדמנות גדולה עבורי. התחלתי את דרכי בעולם הביטוח כסוכן ביטוח, ולאורך השנים בחרתי בדרך של התמחות בעולם הביטוח הפנסיוני והפיננסי.

בשנת 2003 אני ושותפי מכרנו את הסוכנות שלנו לקבוצת דוידוף. דוידוף הייתה סוכנות מובילת שוק בביטוחי דירקטורים, אחריות מקצועית וביטוחי עסקים מורכבים. עם הצטרפותי המלצתי להקים תחום פעילות העוסק בעולמות הפנסיה והפיננסים.

לאחר שנתיים קבוצת דוידוף הטילה עליי את הניהול של כל תחומי הביטוח והפכה אותי לשותף.

לאחר עשור הפכנו לאחת מחמש הסוכנויות הגדולות בישראל. לאור הצלחתנו קיבלנו החלטה לממש את האחזקות בסוכנות ומכרנו את פעילות האלמנטרי לחברת האודן ישראל ואת התחום הפנסיוני לפסגות בית השקעות.

במשך השנים השקעתי עם רוני דוידוף במספר חברות שלא קשורות לתחום

הביטוח. בהשקעות אלו הצלחנו לתרום משמעותית לחברות הנרכשות. למעשה הניסיון שצברתי במשך השנים בתהליכי ניהול ובקרה, שיווק ומכירות, פיתוח עסקי וטכנולוגי, היה הכלי שבאמצעותו קידמנו והשבחנו את החברות הנרכשות.

לאחר מספר שנים מימשנו בהצלחה רבה את אחזקותינו בחברות שרכשנו.

ביולי 2017 התבקשתי על ידי קבוצת דוידוף לבחון הקמת חברה שעוסקת בניהול תביעות בביטוחי דירות עבור חברות ביטוח.

בלו איכות בע"מ הינה היום החברה המובילה בישראל בתחום זה והיד עוד נטויה.

על עצמי

איש משפחה ואוהב אדם, מאמין בערכים ויושרה, נחוש ומתמיד. תמיד רואה את החיובי וחותר שגם אלו שסביבי יצליחו וייהנו מהעשייה. מנהל, יזם ויצירתי.

עצה טובה שקיבלתי

בתחילת דרכי הניהולית חבר ותיק אמר לי שהצלחה תלויה באנשים שאקבץ סביבי. שלא אוותר לעולם על העקרונות המנחים אותי (כמובן לאחר ההגדרתי את אותם עקרונות). כך שהתמדה בדרך, שמירה על עקרונותיי וההבנה שהכל תלוי בגורם האנושי יסייעו לי להגשים את מטרותיי.

עצה טובה לתת

כדי להצליח, ולא משנה במה להצליח, חשוב לפעול במשהו שאנחנו מאוד אוהבים, משהו שאנחנו משתוקקים לו, משהו שימלא אותנו באנרגיה וכוחות להתמודד עם כל קושי.

אם אתה פועל מהתחושות הפנימיות העמוקות שלך, היכן שנמצאת התשוקה האמיתית, זו שמקטינה את הפחדים ונותנת את הכוח והרצון לעשות, הצלחתך מובטחת! לא יהיה דבר שיעמוד בדרכך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- הגורם האנושי הוא המשמעותי ביותר להצלחתה של החברה.
- אל תתפשר בבחירת המנהלים ההולכים לצידך.
- תשקיע בעובדים המצטיינים שלך ולא באלה שפחות טובים.
- הקדש משאבים וזמן בפיתוח אישי ועסקי.
- פנה זמן איכות למשפחה – אפשר וצריך לשלב בין משפחה לקריירה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- האצל סמכויות למנהלים הכפופים לך.
- הגדר את החזון העסקי שלך ופעל לאורו.
- התמד בדרך והיה נחוש להשגת מטרותיך.
- היה אנושי ורגיש – אנושיות ורגישות לעובדים ולזולת הם חוזקה לא חולשה!
- מצא את חוזקותיך, שפר והעצם אותן.

המהלך הניהולי של השנה

פיתוח והשקה של מערכת טכנולוגית לניהול ספקים עצמאיים.

מהלך שבידל את החברה מהמתחרות ונתן לה כלים לניהול ספקים חיצוניים תוך שיפור מהותי בחוויית השרות ללקוחות, והוזלת עלויות התפעול לחברה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המשפחה הקרובה והאהובה שלי היא מקור השראתי.

מודל להשראה וחיקוי הוא סטיב ג'ובס.

ובארץ ישי דוידי, המייסד והבעלים של קרן פימי, ורוני דוידוף, הבעלים של קבוצת דוידוף.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

שבע שנים של שיחות על פרשת השבוע – ישעיהו ליבוביץ'.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

למעשה אני כבר חווה את ה"חלום". אני זוכה להגשים את כל המאווים שלי, הגלויים והנסתרים.

זכיתי להיות במקום בו ישנה מערכת חברתית אנושית מפרגנת ומחבקת, תחומי העשייה מאתגרים ומעניינים ואנחנו מצליחים להוביל את החברה לעשיה מדהימה.

אני קם כל בוקר שמח ומאושר!

פרטים אישיים



שם:
ד"ר רות בן יקר

השכלה:
דוקטורט (PhD) במדעי החיים

חברה:
ביוסייט בע"מ

אתר אינטרנט:
www.biosight-pharma.com

משפט מפתח

Chance favors the prepared mind (Louis Pasteur).

הדרך לתפקיד

סיימתי בהצטיינות דוקטורט במכון ויצמן למדע בחקר מנגנוני גידול תאים סרטניים, תאים המשמשים כיום בסיס לפיתוח תרופות לסרטן. היו אלו שנים מרתקות, והידע והניסיון שצברתי בהן משמשים אותי עד היום.

לאחר סיום הדוקטורט עברתי לתעשיית מדעי החיים אשר באותה התקופה, 2001, החלה להתגבש בארץ. מתוך חמש הצעות עבודה שקיבלתי בחרתי בתפקיד ניהול פרויקט מחקר בשיתוף פעולה עם חברת פרמה גדולה. הפרויקט התקדם מהר מאוד ותוך כשנה ניהלתי שני צוותים.

קיבלתי הצעה אטרקטיבית לתפקיד בכיר בחברה אחרת, בממשק בין מדע לעסקים. ניהלתי מחלקה אשר עבדה עם צוות השיווק האמריקאי של החברה ולאחר כשנה וחצי קודמתי לתפקיד סמנכ"לית.

מנכ"ל החברה ביקש ממני להוביל איתו תהליך הנפקה של החברה (IPO) וגיוס הון בבורסה בתל אביב, תפקיד ניהולי עסקי. בשנת 2007 הנפקנו את החברה בהצלחה וגייסנו כ־40 מיליון ש"ח.

בשנים שלאחר מכן השיקול המרכזי שלי בקבלת כל תפקיד היה - האם אלמד משהו חדש והאם זה יקדם אותי ליעד המקצועי של מנכ"לות חברת ביומד. וכך בשנת 2011, לאחר שני תפקידי סמנכ"לות נוספים בחברות שונות, האחד בדגש על ניהול פיתוח רפואי מתקדם והשני בפיתוח עסקי־פיננסי, הייתי מוכנה לקבלת

האחריות על ניהול חברת ביומד.

מזה כשש שנים אני מנהלת את חברת ביוסייט. זה התפקיד השלישי שלי כמנכ"לית, ואני מיישמת בו את הניסיון שצברתי במשך עשרים השנים האחרונות.

על עצמי

מאמינה ביושרה, אתיות, התמדה, מקצועיות ופתיחות. הניסיון וההצלחות שצברתי מקנים לי ביטחון בשיקול דעתי וביכולותיי, והכישלונות מקנים לי צניעות ופתיחות לדעות שונות.

יש לי הזכות לעסוק במקצוע בעל משמעות עצומה, פיתוח תרופה לסרטן שעשויה להציל חיי אדם. מעבר לצד המקצועי אני חיה חיים מלאים בזוגיות בונה, אני גאה בילדים שלי ועכשיו, כשהם עצמאיים, חזרתי לתחביבים ישנים ופיתחתי חדשים: אני רצה, צורפת, מציירת, מעצבת ובונה רהיטים. אלו פעילויות מדיטטיביות ומאזנות.

עצה טובה שקיבלתי

לפני שנים רבות קיבלתי מאמי עצה שמנחה אותי בחיים האישיים והמקצועיים כאחד: לבחון כל פעולה שאני עושה כאילו הייתה מפורסמת בראש חוצות, ולשאול את עצמי אם הייתי גאה בה או שהייתה מביישת אותי. מובן שאין הכוונה לשתף בפועל בכל פעולה ומעשה, אבל עצם הבחינה של פעולות דרך המסננת התאורטית הזאת נותנת קו מנחה מסייע לקבלת החלטות חיוביות מבחינה אתית, חברתית ומקצועית.

עצה טובה לתת

הפריבילגיה המקצועית הגדולה ביותר היא היכולת לעסוק בתחום עיסוק ובתפקיד מעניינים ובעלי משמעות. עבור כל אחר זה יהיה משהו אחר.

שרטטו דרך כדי להגיע ליעדים שהצבת לעצמכם, אבל בחנו אותה מדי פעם בפעם והרשו לעצמכם "לחשב מחדש" בהתאם לנסיבות. החיים הם דינמיים, הצרכים, הרצונות וסדרי העדיפויות שלנו משתנים, וטוב שכך. לכן, שאלו את עצמכם כל בוקר האם אתם במקום הנכון עבורכם מבחינה אישית, מקצועית וחברתית, ומה הפעולות שעליכם לעשות כדי לשמר זאת או כדי להגיע לשם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בחנו כל החלטה לגופה בגישה עניינית ועל סמך עובדות, תוך הסתכלות על התמונה המלאה ושמירה על יושרה אישית ומקצועית.
- סמכו על עצמכם ועל שיקול דעתכם, אך שמרו על פתיחות והקשבה לדעות שונות.
- בחרו צוות מנוסה, הקיפו את עצמכם באנשים איכותיים, ישרים ומקצועיים ונהגו כלפיהם כפי שהייתם רוצים שינהגו כלפיכם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מיקוד ומשימתיות תוך ראייה של התמונה הרחבה.
- הבנה מקצועית של תחום הפעילות.
- אינטליגנציה רגשית וחברתית.
- יכולת תעדוף ועבודה תחת לחץ.
- חריצות, יושרה ודוגמה אישית.

המהלך הניהולי של השנה

שנת 2020 הייתה שנה משמעותית מאוד עבור ביוסייט. על רקע ולמרות משבר הקורונה קידמנו באופן משמעותי את פיתוח מוצר הדגל של החברה – תרופה ניסיונית לטיפול בסרטן הדם מסוג לוקמיה חריפה – שיפרנו את תהליכי הייצור וקידמנו ניסוי קליני מתקדם רב מרכזים בארה"ב ובישראל. כמו כן חתמנו על הסכם לשיתוף פעולה עם ארגון רפואי תחת האיחוד האירופי להובלה ולמימון של ניסוי קליני נוסף באירופה, וקיבלנו מעמד של מסלול פיתוח מואץ מרשות התרופות האמריקאית (FDA). על רקע הצלחות אלו הובלתי סבב גיוס של 46 מיליון דולר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מקור ההשראה שלי הוא המדען הצרפתי לואי פסטר, כימאי וביולוג צרפתי שחי במאה ה־19. התגליות שלו בחקר המחלות ומניעתן, ויישומן בתחום החיסון, התסיסה והפסטור הצילו חיים של מיליוני אנשים מאז תקופתו ועד היום.

פסטר נאבק במוסכמות של הקהילה המדעית של דורו והצליח להפריך תאוריות מוטעות ולבסס תאוריות חדשניות. האמת המדעית והאנושיות היו נר לרגליו, והוא

קידם אותן בנחישות, בהתמדה ולעיתים במחיר אישי כבד.

לפני שנים ציירתי פורטרט שלו. התמונה מלווה אותי לאורך הקריירה שלי, וכיום היא תלויה בחדר הישיבות של החברה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

בגיל 12 קראתי ספר על חייו של לואי פסטר, "האויב מבעד למיקרוסקופ" מאת ס. קוזניצובה, מהדורת 1953. קיבלתי את הספר מאבי שקרא אותו בילדותו. אני שומרת עד היום את העותק הישן והמרופט. הושפעתי עמוקות מהנחישות ומהחשיבה המקורית של פסטר, הנקייה מכבלי המוסכמות. בהשפעת הספר קראתי ספרים נוספים על חוקרים ועל מדענים לאורך ההיסטוריה, ביקשתי מיקרוסקופ מתנה ליום ההולדת, ומשם המשכתי לחיים של מחקר ועיסוק מדעי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני חיה כיום את החלום המקצועי שלי. אני עוסקת בתחום שחלמתי עליו כנערה, כסטודנטית וכמנהלת צעירה, ואני זוכה לעבוד עם צוות נפלא וליישם את כל שלמדתי במהלך הלימודים האקדמיים ולאורך הקריירה המקצועית שלי.

ככל הנראה אקח את התפקיד הבא שלי בתחום של עשייה חברתית.

פרטים אישיים



שם:
מנדי זלצמן

השכלה:
מהנדס תעשייה וניהול וטכנאי מכשור ובקרה

חברה:
חברת נמל חיפה בע"מ

אתר אינטרנט:
www.haifaport.co.il

משפט מפתח

מהתובנות של רבי עקיבא – "הכול צפוי והרשות נתונה."

הדרך לתפקיד

תחילת הדרך - בחלום.

בילדותי נהגתי "להתגנב" לנמל, דרך פרצה בגדר, בכדי לדוג ברציף. בדרך כלל סילקו אותי לאחר כבוד שוטרי משמר הגבול שאבטחו אז את הנמל. חשבתי לעצמי, "מי אני צריך להיות בכדי להישאר לדוג באין מפריע?", ואז התגבש בי החלום להיות מנהל הנמל.

בזמן לימודיי בטכניון התקבלתי לעבודה בחברת ייעוץ חיצונית שנתנה ייעוץ הנדסת ייצור לנמל חיפה. בניתי מערכת שעות שבועית בטכניון שאפשרה לי שלושה ימי עבודה מלאים בנמל. עם סיום לימודי הנדסת תעשייה וניהול הוצע לי לעבור לנמל אילת כמהנדס, עובד רשות הנמלים, בפרויקטים שהכרתי מעבודתי הסטודנטיאלית.

עם השנים הייתי לסגן מנהל נמל אילת ולאחר מכן למנהל נמל אילת. פסטיבל הג'אז בים האדום, שמנין ימיו החל מ־1987, מיטיב להזכיר לי את תחילת ניהול נמל אילת. בהמשך התמודדתי על תפקיד מנהל נמל חיפה. ב־1992 ניהלתי למשך חצי שנה את נמלי אילת וחיפה במקביל, ולאחר מכן המשכתי כמנהל נמל חיפה. שיניתי מספר תפקידים ברשות הנמלים ומאז 2008 אני משמש מנכ"ל נמל חיפה, חברה ממשלתית בע"מ.

על עצמי

נשארתי ברווקותי, בשל בררנות יתר, כפי שהיטיב להגדיר רב גדול בתורה שנהגתי לפגוש. חי עם עצמי בשלום. מוצא שמחה בקריאת ספרים, מוסיקה, ריקודי סלסה, שחייה, צלילת סקובה. מודט מדיטציה טרנסצנדנטלית.

עצה טובה שקיבלתי

נהגתי לפגוש את הרב אברהם עמרם הלוי קוק זצ"ל. ביוני 2007 הציע לי הצעה עסקית, לדבריו, טובה: לשמור שבת. מאז אני שומר שבת באדיקות ובשמחה. זו דרך נפלאה לטעינה מחדש ולפסק זמן מהזמינות האינסופית שחיי מחייבים. בשבת אני זמין למקרה חירום בביפר (תודה לאל זה לא קרה).

עצה טובה לתת

מצא דרכים לטעינה והתחדשות – בכדי להיות במיטבך, אתה חייב למצוא דרכים שבהן אתה טוען את עצמך מחדש מדי פעם.

למד להקשיב – ובעיקר למה שלא נאמר. מעט אנשים יודעים להקשיב.

הימנע מ"אוויר חם" – קיים פגישות ודיונים קצרים. הטמע בארגון קוד של דיבור וכתיבה קצרים ותמציתיים. בצע מעקב החלטות יעיל שימנע דיונים מיותרים.

נהג והתבטא בצניעות – שתף בקרדיט רבים ככל שניתן.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בשלב ראשון – הֱיֵה מומחה למומחים. בטרם תהפוך בעצמך למומחה, בכדי לפעול ביעילות, חשוב לדעת לסנן נכון את בעלי הידע והמומחים, ולא להתפעל מפירוטכניקה של מצגות ומאיכות של חליפות.
- חסן עצמך מחנופה והתרחק מחנפנים – בכדי להצליח חשוב להתחבר לווינרים ולא לחנפנים, הן בכפיפות והן כקולגות. החנופה פורטת על נימי הנפש אך כמוה כביצה טובענית. הפרגון חשוב, אך במינון נכון.
- חשוב לשמור על אופטימיות אך להתכונן לתרחישים פסימיים –אין מצב של מנהל פסימי, אך יש להכין חלופות לתרחישים שאינם מיטביים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אופטימיות – תכונת העל שמתחייבת ממי שמבקש להוביל אנשים לעמידה ביעדים.
- טולרנטיות – לקבל בהבנה ובסובלנות את הבלתי צפוי ואת הכשלים בדרך להצלחה.
- ווינריות – הלך־רוח הכרחי, הן בעולמו הפנימי של המנכ"ל והן להקרין את הווינריות על כל הסובבים והלקוחות. בלי לעוף על עצמך.

המהלך הניהולי של השנה

שותף לרפורמה בנמל חיפה, שבסופה יימכר נמל חיפה למשקיע אסטרטגי.

עם סיום בניית שני הנמלים הפרטיים, נמל המפרץ ונמל הדרום, ובהתחשב בנחיתות הגאוגרפית בה ממוקם נמל חיפה – מכירתו למשקיע שישכיל להביא לנמל חיפה עבודה ולהיכנס לתחומי עיסוק חדשים, היא המפתח להישרדותו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ג'ף בזוס, מקים ומנכ"ל אמאזון. להיכנס לתחום מהעתיקים בהיסטוריה, של העברת סחורה ממקום למקום, ובמשך פרק זמן קצר, תוך רתימת כל אמצעי החדשנות והעננות, להכתיב ברמה עולמית את הקודים, את רמת השירות, את התעריפים ואת העתיד – זה שיעור שניתן לנסות ללמוד ממנו, לפחות משהו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הספר "ציפורים מתות בסתר" של הסופרת האוסטרלית קולין מקאלוג. מרביתנו נחשפנו לספר בגילאי העשרה (בוסר). קריאתו שוב בגיל בוגר מאפשרת לנו להבין יותר את מלחמת ההישרדות ההרואית של משפחת קלירי, שיעור בדחיית סיפוקים מהכומר ראלף, וחוכמתו של הכומר בהבינו כי לא כולם יכולים להכיל כסף גדול.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

עם השנים, הרעיון של הפרטת נמל חיפה נשזר בכל מחשבותיי. הייתי רוצה לראות בפריחת הנמל ובשגשוגו תחת בעלות פרטית, וככל שזה תלוי בי אעשה הכול כדי שזה יקרה.

פרטים אישיים



שם:
לי אורון

השכלה:
תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול תואר ראשון במשפטים תואר שני באסטרטגיה שיווקית

חברה:
אוטופונט APS

אתר אינטרנט:
www.autofont.co.il

משפט מפתח

"עדיף כישלון מפואר מחלומות במגירה".

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי בחברת "יבמ גלובל סרוויסס" בניהול פרויקט "קישורים" של משרד החינוך.לאחר 5 שנים עברתי לחברת "בזק בינלאומי". בתפקידי האחרון בבזק בינלאומי ניהלתי את תחום הלקוחות העסקיים.

לאחר 14 שנים בבזק בינלאומי, שהייתה כמו בית עבורי, עברתי לחברת פרטנר ובתפקידי האחרון בחברה שימשתי כסמנכ"לית החטיבה העסקית וניהלתי יחידת רווח והפסד עם תקציבי ענק שמנתה כ־650 עובדים.

לאחר לידת ביתי הרביעית החלטתי שאני רוצה לעבור מתחום התקשורת לניהול ארגון. כך הגעתי לתפקיד המנכ"לית של חברת אוטופנט APS, בית תוכנה אשר מספק פתרונות טכנולוגיים למגזר העסקי. הפתרונות שלנו הופכים את תהליכי העבודה היומיומיים לפשוטים ונוחים יותר לתפעול.

על עצמי

מנכ"לית חדשנית ופרואקטיבית בעלת ניסיון רב בעולמות התקשורת, הטכנולוגיה והפיננסים יחד עם ניסיון מוכח בהובלת ארגונים לשלב הבא בהיבטי נתח שוק, היקף מכירות ו־P&L. כמנהלת בכירה שרוב שנות הקריירה עסקה בעולמות

המכירות לפלחי ה־B2B וה־B2C בשווקים תחרותיים ותובעניים, אני מביאה ניסיון נרחב בגיבוש אסטרטגיה עסקית ומימושה באופן מדיד.

אני חיה את המגמות העדכניות ביותר בעולם חווית הלקוח, הסחר המקוון והמדיה הדיגיטלית.

בשביל הנשמה, אני גם יזמית של מותג אופנה אונליין מצליח לאופנה ישראלית נשית.

עצה טובה שקיבלתי

לפני מעל 20 שנים, שתחום הקואצינג בישראל היה עוד בחיתוליו, זכיתי למאמנת שלימדה אותי משפט שמוביל אותי בכל תחום בחיים – " מקסימום זה יצליח". בזכות אותה תובנה אני מעיזה, מצליחה, נכשלת, לומדת ומתקדמת הלאה, משפרת את הכישורים שלי, לא מפחדת להיכשל, להפך למדתי מכל כישלון.

עצה טובה לתת

תעזו! לפעמים לסביבה יש נטייה "להוריד אותנו למטה". אם אתה מאמין בהחלטה העסקית/ברעיון – לך על זה – תבנה סביבך הנהלה חזקה שתדע לממש את ההחלטות שלך, אך גם לאתגר אותן, ובבוא היום תצמיח את המחליף שלך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- למד להיכשל ולנהל את הכישלון, והכי חשוב – אל תחזור על אותה טעות פעמיים.
- שמור על ה'אני מאמין' שלך, אל תהיה מנהל מרצה בסוף זה יחזור אליך בחזרה.
- דבר עם כל אחד בגובה העיניים, וזכור כי מאחורי כל אדם ישנו מסע שלם.
- היה פתוח לשינוים וגמיש מחשבתית.
- למד רבות על הטרנדים הבאים, אל תישאר מאחור.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

מנהיג שמהווה דוגמה אישית לאנשיו, קשוב, יצירתי, מעז, לא מפחד להיכשל ולא מפחד לשנות את החלטותיו, מאציל סמכויות ותמיד רואה צעד אחד קדימה.

המהלך הניהולי של השנה

במהלך שנת 2020, תחת מגבלות הקורונה, מיזגתי את הפעילות העסקית שלנו עם זו של חברה מתחרה, מהלך שהפך אותנו לחברה המובילה בתחומנו בישראל. המהלך היה כרוך באיחוד ה־ Roadmap המוצרית, מיזוג טכנולוגיות בחצר לקוח, איחוד תהליכי התמיכה והשירות ופריצת היעדים העסקיים של שתי החברות בשנה הראשונה לריצתן המשותפת.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי גבאי, מנכ"ל סלקום, שהינו שילוב של אנושיות ומנהיגות. זכיתי לעבוד תחתיו בחברת בזק בינלאומי, והוא לימד אותי שגם מנכ"ל בסדר גודל שלו יודע ומכיר את הפרטים הקטנים ורואה כל עובד באשר הוא.בהיבט האישי, אימא שלי לא ויתרה לי לרגע ולימדה אותי מגיל צעיר מאוד להצטיין להצליח ושאפשר גם וגם... הכול בראש.

ספר או סרט/סדרה שהשפיעו עלייך

המלכה גמביט – סדרה מעוררת השראה שמוכיחה שגם אם יצאת לדרך עם נתונים טובים הרבה פחות מהסביבה, אבל יש לך כישרון, השמיים הם הגבול. אהבתי גם את יכולתה של המלכה להיכשל, לרדת לתהומות ולקום מחדש כמו עוף החול ולהצליח.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

יש לי עוד עבודה רבה בתפקידי הנוכחי – להצמיח את החברה לכיוונים נוספים ולהמשיך לספק ללקוחותינו פתרונות נוספים מעולמות האוטומציה (RPA). לאחר שאביא את החברה למקום הבא שלה אשמח למנכ"ל חברה גדולה יותר מעולמות תוכן אחרים, אולי בתחום הקמעונאות, אותו אני אוהבת מאוד.

פרטים אישיים



שם:
שמעון קניאס

השכלה:
12 שנות לימוד

חברה:
יחדיו

אתר אינטרנט:
www.unitedxp.co.il

משפט מפתח

"להיות טוב לבריות ולדאוג שכולם יאהבו אותך."

הדרך לתפקיד

השתחררתי מהצבא במלחמת יום הכיפורים. חבר הציע לי לעבוד כשליח בחברת שילוח ועמילות מכס, עבדתי שם כשנה ואז ניגשתי למנהלת וביקשתי להתקדם. תשובתה הייתה שבשביל להתקדם צריך ללמוד. לא היה לי בגרות, כי גדלתי בלי הורים והייתי צריך לצאת לעבוד במקום הלימודים. היא לקחה אותי תחת חסותה והייתה מוכנה בעצמה ללמד אותי בביתה. עבדתי בנתב"ג והיא גרה בראשון לציון ובמשך שנתיים רצופות נסעתי אליה ללמוד את העבודה. אחרי שנתיים של לימודים ניגשתי למבחן ראשון של פקיד רישוי והוצאתי רישיון, עברתי את המבחנים בהצלחה וזה הסמיך אותי לעבוד מול המכס בכל הארץ.

לאחר מכן פגש אותי חבר מחברה אחרת והציע לי לעבוד אצלם כסגן מנהל תחנה בנתב"ג. שאלתי את המנהלת שמאוד הערכתי מה עליי לעשות והיא המליצה שאעזוב ואלך לשם.

התחלתי לעבוד שם והמשכתי עד שנת 1979, וכשהתחתנתי נסעתי לארה"ב לנסות את מזלי.

חיינו שם 12 שנים עד שנת 1991. ביוני 1991 חזרתי לארץ עם אשתי וארבעה ילדים, מפני ששנה קודם חזרתי בתשובה ולכן והיה חשוב לי לחזור לארץ ישראל.

החברה שאותה עזבתי 12 שנים קודם פנתה אליי לניהול הסניף בשדה התעופה. התברר שלא שכחתי את העבודה כלל, חברת ימית חיפה הייתה הכי טובה בזמנו.

אחרי שנתיים מכרו הבעלים את החברה וחבר לעבודה הציע לי שנפתח משרד שלנו כפרילנסרים. כשנה וחצי עבדתי כפרילנסר ובשנת 1998 פתחתי את החברה "יחדיו", ומאז אני כאן. השם יחדיו בא מהמילה אחדות.

על עצמי

אבהי, אופטימיסט, מאמין שלא השכלה עושה את הבן אדם אלא הבן אדם עושה את מי שאתה, אני איש של שלום, איש משפחה, מנהיג, מייעץ, שקול מאוד, נינוח ושלו, קשוב מאוד לסביבה שלי.

עצה טובה שקיבלתי

רבי ומורי – להיות טוב עם כולם טוב לבריאות, ישר ואמין. לקבל באהבה מה שה' נותן.

עצה טובה לתת

להיות מסודר, לא לכבות שריפות, לנהל מערכות יחסים תקינות ולעשות משא ומתן בזמן הנכון.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- מקצועיות – להכיר את רצפת הייצור.
- ניסיון חיים, אמינות וסדר ועבודה.
- הכי חשוב להיות טוב עם העובדים שלך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

להיות אופטימי, לפרגן לסביבה שלך, חריצות, אמינות, למידה.

המהלך הניהולי של השנה

הייתה לנו שנה טובה בתקופה של הקורונה – ביצענו שינויים בכוח אדם, שמנו דגש מיוחד על השירות, סבלניים יותר, רגישים יותר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

רבי ומורי יורם אברג'יל ז"ל וההוא שבשמיים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר: תנ"ך.

סדרות: נשיונל ג'יאוגרפיק.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

חצי משרה באותו תפקיד, למידת גמרא וזמן עם המשפחה.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 5



"כדי להבין אם יש למועמד לעבודה את הניסיון הנדרש,
אני שואל את המועמד מה היו הבעיות המורכבות ביותר
שהתמודדת איתן וכיצד פתרת אותן?"

מייסד ומנכ"ל טסלה וספייס X, אילון מאסק

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

מהי שאלת ה'אקס פקטור' שלכם בראיונות עבודה?
כמה זמן אתם משקיעים כדי למצוא את המועמד הנכון?

תזרים מזומנים
כלי אסטרטגי לצמיחה ולהתפתחות

תזרים המזומנים בארגון מהווה כלי מרכזי בניהול קבלת החלטות בעלות משמעות אסטרטגית.

ניהול חכם של התזרים יאפשר למנהלים להשקיע משאבים בעתידו של הארגון ובצמיחתו, לסכם עסקאות בעלות רווחיות גבוהה ולסייע לארגון לעבור ממגננה ומהישרדות לעידן של צמיחה.

כיצד משפיע התזרים על ההחלטות שלנו?

1. אם ניהלנו אותו נכון – נשמור על העובד האיכותי ולא בהכרח על הזול.
2. נקדם את עתידו של הארגון ולא נפעל מפניקה.
3. נדע להבין ולזהות את ההזדמנויות שנוצרות כעת בשוק ונפעל באקטיביות למימושן.
4. נדע לבנות תיעדוף ולזהות מה נחוץ והכרחי לארגון ומה חשוב לו פחות.
5. נדע לחזק את מערך הגבייה של הארגון.
6. נשמור משאבים לצורך השקעה בשיווק ובמכירות.
7. נבנה תהליכים ארוכי טווח שיגדילו את הבקרה השוטפת ואת מיצוי הפוטנציאל התמחירי של הארגון.

אם כך, באילו תחומים נפעל על מנת לשפר את מצב התזרים?

בתחום הניהולי

- נבנה דוח תזרים שיכלול את התקבולים הצפויים מול ההוצאות הצפויות – הדוח יכלול זיהוי התאריכים הצפויים לכל הוצאה והכנסה ותזמון מועדי התשלומים אחרי המועדים שבהם התקבולים צפויים להתקבל. באופן זה נימנע מגישור ומפערי זמן בהם התזרים הינו ביתרות שליליות גבוהות.
- נבצע בקרה על כל ההוצאות ונסווג אותן לשלוש קטגוריות – הוצאות קבועות והכרחיות, הוצאות חשובות אך ניתנות לצמצום והוצאות לא הכרחיות.
- נבצע בקרה על חשבון העובר ושב על ידי בדיקה יומית של התנועות בו.

- נבצע ישיבת הנהלה שבועית בנושא צמצום ההוצאות. כל משתתף יתבקש להגיע מוכן עם המלצות קונקרטיות.
- נגדיר קיצוץ רוחבי באחוז מוגדר מראש, ונבקש מכל מחלקה להגיש תוכנית לביצוע.

בתחום הלקוחות

- נתמקד בגבייה של כל התקבולים שטרם שולמו.
- נקבע פגישות עם הלקוחות גם בעסק שלהם.
- נבקר את תהליך הגבייה – האם החשבוניות יוצאות בזמן? האם מוודאים קבלתן מול הלקוח? ביצוע תיאום ציפיות עם הלקוח בעניין מועד התשלום, קביעת זמן מוגדר לתשלום שמקובל על שני הצדדים וקביעת מועד הוצאת מכתב גבייה במקרה של אי תשלום במועד שנקבע.
- נציע הקדמת תשלומים תמורת הנחת מזומן.
- נציע הסכמי מסגרת עם תשלום מראש.
- נבקש מקדמות באחוז מוגדר.

בתחום הספקים

- נקיים ימי ספקים ונזמין אותם למשא ומתן מחודש.
- נעקוב אחר תאריכי סיום החוזים בתוכנה או בדוח מותאם ונאתר ספקים חליפיים במידת הצורך.
- נבקש מהספקים דחיית תשלומים או פריסתם.
- נבטל או נדחה פרויקטים שאינם הכרחיים לזמן הזה.
- נציע ברטרים במקום תשלום.
- נבצע בקרת חשבוניות לאיתור פערים בין הסכום ששולם בפועל לבין הסכום שסוכם בחוזה, כולל בקשת פיצוי רטרואקטיבי.

בתחום המימוני

- נמנע משימוש במסגרת אשראי - זו ההלוואה היקרה ביותר בשוק. נעדיף הלוואות בתנאי מימון נוחים.

- אם נדרשת הלוואה עדיף לקחת אותה בתקופה בה תנאי המימון נוחים יותר.
- נבדוק זכאויות להלוואות בערבות מדינה.
- נבדוק שיתופי פעולה אסטרטגיים, כגון מיזוג ,שת"פ תפעולי.

בתחום המיסוי

- נעקוב אחר פרסומי המדינה בדבר דחיית תשלומים ומיסים -מע"מ ,ארנונה וכו'.
- נבדוק אופציה לצמצום המקדמות המשולמות לגופי המיסוי - יש לבקש זאת מרואה החשבון של החברה (לא תמיד הוא יציע זאת מיוזמתו).
- נבדוק מיסוי עודף ששולם על הפרשים שונים.
- נבצע בקרת שכר כוללת על ההפרשות ועל המיסים בתחום השכר.

מנהלים רבים נוטים להפקיד את ניהול התזרים בידי איש הכספים. יש לזכור שהשפעה על התזרים דורשת מנהיגות וקבלת החלטות קשה ומורכבת. מנהל טוב יבנה צוות ספציפי בראשותו לניהול התזרים וינהיג תהליך מובנה לבקרה ולשיפור התזרים ככלי משמעותי בקבלת ההחלטות שלו .

נכתב באהבה רבה ובכישרון רב על ידי רואה החשבון נתן פרקש
משנה למנכ"ל פתרונות אפקטיביים – **ESG**.



Action Items

מה למדתי מפרק 5

תזרים מזומנים – כלי אסטרטגי לצמיחה ולהתפתחות

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהן הפעולות שעליכם לנקוט בתחום הלקוחות על מנת לשפר את התזרים?

מהן הפעולות שעליכם לנקוט בתחום הספקים על מנת לשפר את התזרים?

מהן הפעולות שעליכם לנקוט בתחום המיסוי על מנת לשפר את התזרים?

פרק 6

בנייה והתאמה של מערך השכר והתמריצים

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



תומר יגאלי - מנכ"ל אדמייל

יספר על הרצון להיכנס לעולם העסקים מגיל צעיר ועל הדרך שעבר מאיש מכירות שכיר לעצמאי בעל מניות בשש חברות שונות והכל בזכות האמונה שאין דבר שהוא בלתי אפשרי – אם זה חשוב לך , אתה תמצא את הדרך.



ורד וייסלר גנץ - מנכ"לית סוכנות לביטוח

תספר על המסע להצלחה בתוך עולם גברי מובהק, תוך אמונה עצמית, שאפתנות להצלחה ותכנון ברור של יעדים המלווה בבקרה צמודה, על השילוב של חיים אישיים, משפחתיים וחברתיים לצד המקצועיים.



יואב סוכרי - מנכ"ל זמן אמיתי

יספר על תחילת דרכו כסטודנט חסר ניסיון ועד הקמת בית הספר המוביל לברמנים בישראל ,על ניהול מתוך אהבת אנשים ,כיבוד האחר ועבודה קשה, על סבלנות ומנהיגות ראויה להערכה.



ננה חן - מנכ"לית ראדקו

תספר על המסע שהחל באימא צעירה בוועד ההורים ועל היכולת לשלב בין פעילות עסקית אינטנסיבית קשוחה לבין השגת פתרון עם משמעות חברתית. מאמינה בהיכרות עמוקה עם הדרג העובד, יכולת האצלת סמכויות ולמידה מתמדת.



עמית בירק - מנכ"ל יוניק

יספר על ניסיון בניהול של למעלה ממאה עסקאות מיזוגים ורכישות בכל רחבי הגלובוס, על ניהול עובדים מוכוון מטרה , על יכולת המנכ"ל לשנות DNA ותיק בחברה קיימת ועל העובדה שלא קיים עובד לא טוב – קיים מנהל לא טוב.

פרטים אישיים



שם:
תומר יגאלי

השכלה:
תכונית

חברה:
אדמייל

אתר אינטרנט:
www.admail.co.il

משפט מפתח

"אין דבר שהוא בלתי אפשרי.
אם זה חשוב לך, אתה תמצא את הדרך.
אם זה לא חשוב לך, אתה תמצא את התירוץ."

הדרך לתפקיד

אף פעם לא הבנתי את הילדים סביבי שרצו להיות רופאים, עורכי דין, מהנדסים, טייסים וכו'.

איך הם ידעו? לי לא היו מחשבות כאלה.

אני נמשכתי לעולם העסקים ולהתעסקות עם כסף. ידעתי שאני רוצה לעשות משהו "אחר" אבל לא היו לי את הידע והכלים ולא את הסביבה התומכת. אבי, אבנר יגאלי ז"ל, איש משרד הביטחון רב מעללים וקשרים, כמו רוב אנשי דורו תמך במסגרת קבועה ובטוחה עד הפנסיה. קראתי כתבות על אנשי עסקים מצליחים והתעניינתי בבורסה. בתיכון למרות שלא הייתי במגמת סוציולוגיה וכלכלה ביקשתי להצטרף להרצאות ולסיור בבורסה.

בגיל 18 למדתי שיעור חשוב, כמו רבים אחרים הפסדתי כספים במשבר מניות הבנקים ב 1983.

לקראת השחרור מהצבא התחלתי לעבוד ברשת בורגר–ראנץ'. בסוף שנות ה 80 החלה פריחת ה–Fast food בישראל, מקדונלד'ס הגיעה ב 1993 ונפתחו סניפים בכל מקום. בזמנו לימודי מנהל עסקים היו רק תואר שני, השתחררתי בחודש פברואר והפסדתי שנת לימודים. לאוניברסיטה כבר לא הגעתי, למרות שהייתי

זכאי ללימודים חינם באוניברסיטה העברית כנכד של תורם מכובד (סבי, שמואל בדיחי ז"ל תרם רבות לאוניברסיטה העברית).

נשאבתי לעולם העסקים, מעובד בעמדת ה– "צ'יפסר" מהר מאד הגעתי לנהל סניפים. למדתי הרבה, עברתי בין סניפים ובסוף הגעתי בגיל 22 לסניף הכרמל בחיפה וקיבלתי זיכיון הפעלה כעצמאי. הסניף פרח, ובניהולי היה בין 5 הסניפים הטובים ברשת. זו הייתה תקופה של 4–5 שנים מופלאות, "הצי השישי" הגיע פעמיים בשנה לחיפה, הרווחנו כספים דמיוניים. את הנכס הראשון רכשתי בגיל 27. בגיל 30 פרשתי מענף המזון וחזרתי לתל אביב.

אמצע שנות ה 90 החל עידן האינטרנט. היה לי ברור שזה התחום הבא. למרות שעדיין לא ידעתי לשלוח אימייל התקבלתי לחברת "אינטרנט זהב" למכירות בתחום התקשורת ואבטחת המידע.

בגיל 35 התחתנתי, ילדים, משכנתה וכו'. מה שנקרא "חבילת פרמיום +". הרגשתי שאני נשאב ל"מרוץ העכברים". להיות שכיר היה עבורי מצד אחד אזור נוחות ומצד שני מלכודת דבש. הבנתי שאני חייב לחזור להיות עצמאי לפני שיהיה מאוחר מידיי.

בשנת 2001, באחד המפגשים עם לקוחות הכרתי את אבי פרץ, אדם מוכשר מאד, יצירתי, שופע רעיונות ובעל אנרגיות בלתי פוסקות. אדם שאתה רוצה שיהיה סביבך. נוצר בנינו חיבור, לאחר 3 שנים עזבתי משרה מתגמלת בהייטק ונכנסתי כשותף בחברת "פתרונות אפקטיביים". אחד הצעדים הנועזים והיותר חכמים שעשיתי בחיי.

חברת וואנקום – הוקמה ב 2004 כחברת אחזקות במטרה לרכוש מניות תחת חברה ולא כפרטי.

חברת פתרונות אפקטיביים – נוסדה ע"י אבי פרץ. נכנסתי ב– 2004 כשותף ואחראי על ניהול המכירות.

חברת אדמייל – נוסדה ב– 2006, הייתי אחד מארבעת המייסדים.

חברת אדמייל – ב– 2011 באקזיט הראשון של פתרונות אפקטיביים רכשתי את השליטה בחברת אדמייל.

TT Capital, BRD Capital – שנת 2012 התחלתי לרכוש נכסים בפלורידה מהדיווידנדים של פתרונות אפקטיביים ואדמייל.

חברת 60 שניות – חברה שמחזיקה נדל"ן מסחרי שאני שותף בה

משרדים – ב– 2018 באקזיט השני של פתרונות אפקטיביים רכשתי משרדים

במגדל חדש ויוקרתי במרכז הארץ ונכנסתי כשותף במשרדים קיימים ומניבים.

השיטה

אני מתמיד באותה שיטה ב– 20 שנה האחרונות. אני מאמין בהכנסות קבועות ולא בעסקאות "פליפ". אני נכנס להשקעות רק איפה שיש תשואה מיידית. הבנתי שאני יכול להתרחב ולמנף השקעות רק אם קיימת לי שליטה על ההכנסות בחשבון הבנק ולא "על הנייר". במרוצת השנים הגעתי לעצמאות כלכלית והשיטה מייצרת "ריטיינר" של הכנסות קבועות ממספר מוקדי השקעה שונים ובלתי תלויים אחד בשני.

למרות "השיטה" וניסיוני הרב, גם אני לא עמדתי בפיתוי מול הסיפורים של "רווחים גבוהים ומהירים", במספר עסקאות "פליפ" שהשקעתי הפסדתי את רוב ההשקעה. לא מומלץ למי שאין עודפי כסף מיותרים.

על עצמי

איש ביצוע ושיטתי, מסמן מטרות, חרוץ ונחוש, קפדן ויסודי. יודע לזהות ולנצל הזדמנויות. סוליסט, לוקח אחריות, חותר למטרה ולא מוותר. יודע לקבל החלטות ולחתוך שצריך. סומך רק על עצמי, לא מנוהל מהרגש או מהפחד. לא מתבייש לשאול הרבה שאלות. איש משפחה מעורב וקשוב ברמת המקרו. חובב נהיגה ומכוניות ספורט עם הנעה אחורית. ביומיום נוהג ב"רודסטר".

שם משפחה - השם משפחה הקודם שלנו היה "סמואלוב". השם "יגאלי" על שמו של דוד שלי "יגאל סמואלוב" שנהרג בגיל 10, בהפצצות על חולון, שבוע לפני קום המדינה.

עצה טובה שקיבלתי

להסתכל על התמונה המלאה ועל מכלול האירועים. לא לקבל החלטות על פי אירוע נקודתי.

עצה טובה לתת

- אגו וכבוד – נתקלתי במקרים רבים שהאגו והכבוד החריבו עסקים טובים ושותפויות של שנים. בסוף אין מנצחים אלא רק מפסידים. תשתדלו לקבל החלטות מקצועיות ומושכלות ולא להיות מונעים מאגו, כבוד ורגשות.
- השותפים לדרך – הם הבחירה הכי חשובה שלכם במישור העסקי והאישי. בחר אותם בקפידה וללא פשרות.

- טיפ חשוב בענייני כספים שקיבלתי מרו"ח בתחילת דרכי – "תקנו מה שאתם צריכים ולא מה שאתם רוצים".
- הקיפו את עצמכם ביועצים מוכשרים וצעירים מכם. חשוב לבנות סביבנו מעטפת יועצים צעירה ויציבה שתלווה אותנו לאורך שנים. רו"ח, עו"ד, יועץ ביטוח, פנסיה ופיננסים וכמובן שותפים צעירים ואנרגטיים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- אינטגריטי – המחויבות למילה שלך היא קודש הקודשים. זה השם שלך ומי שאתה.
- סמוך על תחושות הבטן שלך ואל תהיה מושפע מלחצים סביבתיים.
- מצאו את הערך המוסף שלכם – אנו חיים בעולם של מצוינות. תתמקדו במה שאתם טובים ותעצימו את עצמך מעבר לאחרים (אבל לא על חשבון האחרים).
- תהיו עם מספיק בטחון עצמי להקיף את עצמכם ביועצים החכמים מכם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- התמדה – הצלחה בכל תחום שהוא, מספורט ואמנות ועד עסקים וקריירה, מחייבת התמדה.
- נחישות, חריצות וסימון מטרות.
- חתירה למצוינות והתמקדות במה שאתה טוב.
- להתעורר ב 5:00 בבוקר, לתכנן את היום ולחשוב 2 צעדים קדימה לפני כולם.
- נהג באופן הוגן ומכובד כלפי העובדים והקולגות וגם כלפי המתחרים.

המהלך הניהולי של השנה

אדמייל – כחברה המובילה בתחומה בישראל, עלה הצורך לפתח גרסה חדשה בסוף 2018. ישראל נחשבת לאחת המדינות המובילות בעולם באימוץ טכנולוגיות ובשימוש בתשתיות אופיס 365 של מיקרוסופט. זיהינו את הפוטנציאל והיינו צריכים לקבל החלטה האם להשקיע מאות אלפי שקלים בהתאמת התוכנה לתשתיות החדשות או להמתין לראות מה מגמות השוק.

פיתוח – מעבר להוצאה הכספית הגדולה, הינו אירוע שכל מנהל חושש להיכנס ולהישאב אליו. רק תאריך ההתחלה ידוע, תאריך הסיום והעלות הסופית לא ידועים. בתחילת הקורונה נמסרה לנו הגרסה החדשה לאחר שנה וחצי של פיתוח.

מאמצע 2020 אנו משווקים את הגרסה החדשה בטכנולוגיות המתקדמות ביותר המבוססות על תשתיות מיקרוסופט ב– Azure. כיום מעל 55% מהלקוחות שלנו פעילים בתשתיות אופיס 365. הייחודיות שלנו הינה במתן פתרון בענן, בכל מקום בעולם, גם לשפות השמיות הנכתבות מימין לשמאל – עברית וערבית. בזכות הגרסה החדשה בענן התחלנו פעילות מול מדינות המפרץ ואנו מנהלים מגעים מול איחוד האמירויות הערביות.

מהלך חשוב נוסף – ההחלטה לעבור לגבייה אוטומטית על בסיס חודשי (בכרטיסי אשראי והוראת קבע) במקום תשלום של שנה מראש. החלטה מורכבת שבתחילתה פגעה מאד בתזרים החודשי. בתקופת הקורונה התברר כמהלך חכם ביותר שיצר תזרים חיובי, הכנסה קבועה ואוטומטית של 50% מההכנסות כולל חסכון בהוצאות גבייה. כיום מעל 60% מהלקוחות משלמים באמצעים אוטומטיים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ריי קרוק, המייסד של רשת "מקדונלד'ס". סוכן מכירות שהפך דיינר מקומי לרשת המזון הגדולה והמוכרת ביותר בעולם.

רות יגאלי, אמא שלי – יועצת הסתרים שלי. נולדה בישראל בשנות ה– 30 הסוערות. אישה שמחה ומאושרת, ענווה ואצילית. אישה השמחה בחלקה. נוהגת, משחקת ברידג' ומטיילת בארץ ובעולם. מעקרת בית שגידלה ארבעה ילדים התגלתה כלוחמת נחושה ללא חת. נלחמה לבד ברשויות במשך שנים להשיב רכוש משפחתי שנקנה לפני קום המדינה. רעייה ואם מסורה. אישה משכמה ומעלה שאני לומד ממנה כל הזמן.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

החטא ועונשו / דוסטוייבסקי; אבא עשיר אבא עני / רוברט קיוסאקי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אין לי ג'וב חלומות, אני שמח בחלקי ומאושר במקום שהגעתי אליו. נהנה מכל רגע ומרגיש הצלחה וברכה.

פרטים אישיים



שם:
ורד וייסלר גנץ

השכלה:
תואר שני במדעי המדינה
– אוניברסיטת חיפה
ייעוץ ארגוני לבעלי תואר שני
רישיון בניהול ביטוח פנסיוני, חיים,
אלמנטרי וימי

חברות:
ורד וייסלר גנץ סוכנות לביטוח בע"מ
ורד וייסלר גנץ נכסים ופיננסים בע"מ
ח"ג חברה להשקעות ואחזקות

אתר אינטרנט:
www.vered-visler.co.il

משפט מפתח

"התגמול שלנו נובע מהמאמץ ולא מהתוצאה.

המאמץ הטוטאלי הוא הניצחון המלא".

"אם אתה רוצה לשנות את העולם, תשנה את עצמך" (מהטמא גנדי).

הדרך לתפקיד

בשנת 1982 התחלתי את דרכי כמשק"ית ת"ש ונפגעים בגדוד 77, חטיבה 7. התפקיד כלל מתן עזרה כלכלית ונפשית למשפחותיהם של המפקדים והחיילים הקרביים בחיל השריון שנלחמו למען הגנה על המדינה במלחמת שלום הגליל.

בשנת 1988, באמצע לימודי התואר השני, פניתי למנכ"ל "בית החולים כרמל" והצעתי לו להקים מחלקת תקציבים חדשה. יזמתי לעצמי תפקיד חדש שכלל תכנון כספים מוקפד, מעקב ובקרה על הוצאות בית החולים. במשך 5 שנים, ללא שום ניסיון בתחום, הכשרתי את עצמי לבד בכל תחומי התכנון וניהול הכספים של כל יחידות בית החולים, מחלקות כירורגיות, מעבדות, מנהלה וכו'.

בשנת 1995, בהיותי בת 32, החלטתי לעבור לדרך עצמאית, בעקבות פנייה

שקיבלתי ממשרד להשמת כוח אדם בכיר להקים ולנהל מכללה ללימודי מחשבים בחיפה, כחלק ממערך מכללות שקמו באותן שנים בארץ. ללא ידע בתחום המחשבים, ללא רקע טכנולוגי, אלא רק מתוך ביטחון גמור בכישוריי היזמיים, הפכתי לשותפה בחברה.

בשנת 2000 פתחתי חברה להכשרת מנהלים ועובדים בתחומי הניהול השונים, ולאחר כניסתו של שותפי, דרור ורדי, הקמנו מחלקה לייעוץ ארגוני לכל רובדי הניהול בארגון.

בשנת 2002 פתחתי את ה"בית לסוכני ביטוח", חברת אינטגריטי לצורך ליווים והכשרתם של סוכני ביטוח בפיתוח האישי והארגוני. בשנה זו הצטרפו לחברה 40 סוכנים הצמאים לכלים בפיתוח אישי.

בשנת 2004 הקמתי מתוך חזון את סוכנות הביטוח "one stop shop" למשפחה, לארגון, למנהל ולעובד. עד עצם היום הזה סוכנות הביטוח והפיננסים מתפתחת ומשתבחת בזכות האמון, הנאמנות והמסירות של צוות עובדים מיוחד ונדיר.

בשנת 2016 הקמתי חברת נכסים ופיננסים, רכשתי משרדים ונכסים פרטיים והתחלתי להשקיע את רווחי החברות במספר בתי השקעות.

על עצמי

כבר מימי כנערה מתבגרת הכרתי בכישוריי האישיים בניהול ומנהיגות והחלטתי להתמקד בהם ולפתח אותם. תחומי הניהול והיזמות לא היו זרים לי. אבי, מנהל ומנהיג באישיותו, הגשים את עצמו בעסקי ענף הרכב. זיהיתי שזכיתי בגנים שלו וכבר בתחילת הדרך היה לי האומץ לקחת על עצמי יוזמות שונות והייתי בעלת אחריות גבוהה יותר מבני גילי. עד היום אני משתמשת באומץ ליבי על מנת לעשות כל מה שאני מחליטה וגורם לי לעניין ולאושר.

מדי שנה חידדתי את הכישורים הפיננסיים שלי– למדתי על שימוש נכון בכסף פנוי וברווחי החברות ולמדתי תחומים עסקיים נוספים במסגרת הייעוץ וההדרכה בתחומי המשק השונים. תמיד דאגתי להשתלב בקורסים והכשרות וידעתי כי עליי לגוון את תחומי הידע העסקי שלי כדי למנוע שחיקה בניהול. הניהול והיזמות עברו כחוט השני בכל תחומי עיסוקי –שירותי בריאות , מחשבים ,ייעוץ ארגוני, ביטוח ופיננסים והשתפרו כל הזמן.

הדרך להצלחתי לוותה בתוך עולם גברי. בתחומי עיסוקיי פגשתי מנהלות מעטות. מעולם לא תפסתי את עצמי כבעלת מעמד לא שווה ולא חשבתי שאני לא מספיק מוכשרת, נהפוך הוא. אומנם היה הבדל במספר שעות העבודה היומיות, אך עצם

היותי אישה היווה עבורי אתגר והגדיל את שאיפתי להצליח בעולם הגברי, הכלל הצלחה בניהול משא ומתן, תוכניות פיננסיות וברעיונות ניהוליים חדשים. תמיד ידעתי בתוך תוכי והרגשתי שאני "חזקה" יותר, בעיקר בתחום הביטוח, הפיננסיים וההשקעות. השגתי את מבוקשי בזכות תחרות ונחישות בלתי מתפשרת וכך עד היום.

האמונה בעצמי ובדרכי, בחירת האנשים הנכונים לצידי והנכונות לשינויים תמידיים מלווים ומעצימים אותי בעולם הגברי ובכלל. לקוחותיי הרבים נהנים מצוות עובדים (שאני הכשרתי) נאמן, אמין, מחבק, ונותן שקיפות מלאה.

כבת להורים שהתחנכו בארץ, רותי ושמוליק (80), אחות לרן, מנהל עסקי רכב, כאמא לעומר(33), מנהל שיווק ופרסום בעסקי המשפחה, מיטל(30), מהנדסת תעשיה וניהול שמנהלת צוות בפיתוח תוכנת שכר ועמית (27), סטודנט למנהל עסקים עם התמחות במימון ב'מרכז הבינתחומי', אני יודעת שתפקידי במשפחתי החמה והמופלאה מלווה גם כן ביזמות חברתית, תומכת ואוהבת של ילדיי.

עצה טובה שקיבלתי

השאיפה להצלחה בתחום או במקצוע מסוים טמונה בכל אחד מאתנו. מומלץ שכל אחד יבחן את התאמתו לתחום בו הוא רוצה לעסוק גם באמצעות מבדקים חיצוניים (דוגמת מכונים להכוונה מקצועית ולימודית) על מנת לממש שאיפותיו הגדולות או הקטנות.

עצה טובה לתת

זיהוי תכונות האישיות שלך והתאמתן למקצוע שתבחר מהווה 80% מהדרך להצלחה אישית, מקצועית וחברתית. המשך הדרך תלויה בחריצות והתמדה שמהווים גם דוגמה אישית לעובדים, ללקוחות ולספקים.

לא לוותר על חיים אישיים, משפחתיים וחברתיים לצד המקצועיים. הוויתור על תחומי עניין נוספים מותיר אותנו חסרים ולא מסופקים מניהולנו.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תכנון מוקדם וברור של יעדים חודשיים ושנתיים לכל תהליך בארגון, יחד עם בקרה צמודה על התוצאות. יש לפרק את התוכנית הכמותית לחלקים קטנים ככל הניתן ולעבוד במידות קטנות, כולל ניהול לוח זמנים, כך שבסופו של

דבר השלם הרצוי יגיע מהחלקים הקטנים. באופן זה ניתן למשוך במושכות העסק על ידי שליטה ובקרה.

- שימוש יעיל ברווחים ועדכון ידע על השקעות פיננסיות ושוק ההון חשובות היום מתמיד.
- לגייס לצידך עובדים ומנהלים מתאימים וראויים, השונים ממך, כאלה שישלימו את הפער החסר לך כמנהל. חשוב שהעובדים יאמינו בך, יעריכו אותך, ישאפו להתמיד בעבודתם ולהוביל יחד את העסק להצלחה במשך זמן ממושך, תוך התקדמות בחברה.
- יש להתייחס לכוח האדם בכבוד, לספק להם מסגרת משפחתית תומכת, ליצור שייכות חברתית חזקה למקום בו הם מבלים את מרבית שעות היום, כמו כן יש לכבד את הספקים כשם שמכבדים את הלקוחות. באופן זה, התוצאות של תוכניותיך תגענה מהר מאוד, יותר מהר מהמצופה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- נחישות ובטחון בהצלחה – התמונה העסקית העתידית הקרובה והרחוקה תמיד צריכה להיות לנגד עיניו של המנהל. הביטחון העצמי של המנהל בעצמו ובדרך שלו משרה בטחון על כל הסביבה, שכיום כבר אינה בטוחה לאור השינויים הרבים בסביבת העסק.
- התאמה לשינויים מואצים בחברה מתקדמת – בימנו העולם העסקי משתנה בקצב מהיר, הטכנולוגיה מתקדמת בקצב שאין שני לו, כוח האדם משתנה בכל עשור ובכל גיל, לכן יש לעדכן בכל שנה את החזון ואת היעדים אותם אנו מעוניינים להגשים בהתאם לרוח התקופה.
- התייעלות – השינויים הטכנולוגיים והאנושיים המואצים חושפים בפנינו אפשרויות שונות להתייעלות בתהליכי עבודה שונים. מכאן נובע הצורך להתעדכן וליישם את אלו בארגון בטווחי זמן קצרים יחסית.

המהלך הניהולי של השנה

הידע הרחב שרכשתי עם השנים בתחום הניהול הפיננסי ובשליטה על פוטנציאל עסקי חיצוני, מהווה חלק מכישוריי האישיים ואפשר לי במהלך השנה להוסיף לעסקיי חברות פסיביות בתחום הפיננסים ובתחום הנדל"ן, פתחתי אפיקי השקעה שונים גם בשוק ההון וגם השקעות אלטרנטיביות.

כמו כן רכשתי נכסים עסקיים ופרטיים כחלק ממערך השקעותיי. חברות אלה, לצד החברה המנהלת באופן אקטיבי תיקי לקוחות בביטוח, נותנות איזון כלכלי למערך העסקי. השנה מוניתי לשמש כחברת נשיאות והנהלה בלשכת המסחר התעשייה חיפה והצפון, ובכך העמקתי את הקשר עם בעלי עסקים ותעשיות ברחבי הארץ.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי, שמואל גנץ, הגיע לארץ בגיל 7 כפליט מאירופה יחד עם משפחתו לשכונת 'שעריים' ברחובות. בהיותו בן בכור הוא למד בבית הספר המקצועי 'אורט' ומאז שהיה נער עבד בכל יתר שעות היום. אבי היה חרוץ וסייע כלכלית להוריו ולאחיו במשך שנים רבות, גם בתקופת בחינות הבגרות ובמהלך לימודי התואר הראשון בכלכלה ומדעי המדינה (בשנת 1968– השנה הראשונה לפתיחת הפקולטות באוניברסיטת חיפה).

בגיל 28 הקים את 'תפארת המכונית' שהייתה אחת מחברות הליסינג הראשונות בארץ, ובמשך השנים הקים חברות נוספות. בזכות הביטחון והאמון שהשרה בסביבתו העסקית הוא גייס הון ממשקיעים ומידידים שצבר במשך השנים כדוגמת דוד לובינסקי ז"ל. אבי תמיד זכר מאיפה הוא הגיע וידע לאן הוא הולך. במהלך כל דרכו המקצועית דאג לעובדיו, לקוחותיו וספקיו והתייחס אליהם כבני משפחה חשובים. לא פלא שהם מלווים אותו כבר 50 שנים (עד היום) בעסק בעל סיכון כלכלי, אך יציב מאוד.

יושרו האישי, ביטחונו בדרכו, נחישותו להצלחה וההערכה שקיבל מסביבתו, נטעו בי השראה ללמוד ולהתפתח. אבי תמיד האמין בדרך שלי ונתן לי כוח לפתח ולהצליח ועל כך אני מודה לו ולאימי מעומק ליבי. בזכות הוריי קיבלתי את היכולת לזהות פוטנציאל עסקי ואת המסוגלות לעבודה עם שותפים לדרך, עד לניהול 200 עובדים ב־5 חברות אקטיביות בתחומים שונים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

אבא עשיר, אבא עני/ רוברט ט. קיוסאקי – הספר מסביר איך להגיע לעצמאות כלכלית ומעמיק בנושאים שונים, כגון הצלחה בזכות האישיות, חזון, הכנסה פאסיבית מול הכנסה אקטיבית והשקפות עולם שונות בבחירת תחומי עיסוק. ספר זה השפיע על כניסתי לעולם הביטוח, הפיננסים והנכסים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

רכישת עסקים בתחומים שונים ופיתוחם העסקי באמצעות הטמעת הידע והכלים הניהוליים שרכשתי, תוך הצבת מנהלים ומנהלות וגיוס עובדים מוכשרים, לצורך פיתוח עסקי במגוון התחומים.

אין לי ספק שהצלחתו של כל עסק טמונה בכושר הניהול של מנהליו.

אני רואה את עצמי כאישה מנהלת המצליחה לעודד נשים נוספות לתפוס עמדות בכירות בחברות שברשותי ולהוביל אותן להצלחה משותפת.

פרטים אישיים



שם:
יואב סוכרי

השכלה:
תואר שני

חברה:
זמן אמיתי - בית ספר לברמנים בע"מ.

אתר אינטרנט:
www.zmanamiti.co.il

משפט מפתח

"השורה התחתונה היא לא השורה התחתונה."

(יש חיים שלמים וחשובים יותר הרבה לפני שורת הרווח).

הדרך לתפקיד

זה קרה במקרה, כמו כל הדברים הנהדרים - בלי תכנון, כמעט בלי מחשבה. החיים פשוט הובילו לזה.

זה התחיל מהדבר הכי צפוי שיכול להיות להקמה של בית ספר לברמנים בישראל של 1989 - פשוט היינו ברמנים, והמשיך באופן הכי לא צפוי שיכול להיות - הצלחה מהרגע הראשון.

שותפי להקמת בית הספר ואני עבדנו יחד כברמנים. באחת המשמרות סיפרתי לו שעשיתי קורס בבית ספר בארצות הברית, ואז הוא שאל משום מקום - "מה דעתך שנפתח בית ספר לברמנים בישראל?" עניתי לו בפשטות - יאללה.

כסף לא היה לנו, ניסיון בעסקים ממש לא היה לנו. היינו סטודנטים שבקושי יכולים לשלם שכר דירה. אז ישבנו וחשבנו ופשוט עלה לנו רעיון: פנינו לבעלי "זמן אמיתי", מועדון מצליח באותו זמן שבו היינו ברמנים, והצענו להם את ההצעה המטורפת/ההזויה/ההגיונית (לבחירתכם מה נכון) - לפתוח בישראל בית ספר לברמנים. להפתעתנו הם ענו - "רעיון נחמד. 50% לכל צד. תתחילו."

כדי למלא את הקורס הראשון עמדנו בשעה חמש בקריה וחילקנו פלאיירים (היה דבר כזה פעם, פלאיירים). לקורס הראשון נרשמו 15 בנים!! להיות ברמנית -

איך שזמנים משתנים - לא הייתה אפשרות אז. את שאר הקורסים כבר מילאנו מפרסום (עיינו ערך טיפים שקיבלתי בהמשך השאלון).

על עצמי

הומאניסט. אוהב שירה, ספרות, מוסיקה, ים והכי אוהב אנשים.

עצה טובה שקיבלתי

יש שלוש כאלה:

- לפרסם במדור לילה ולא במדור לימודים. זה היה ללא ספק הטיפ הטוב בתולדותינו. הוא גרם לנו להבין מה אנחנו – קורס ברמנים קשור קודם כל לפנאי, לכיף, לבילוי, לחברה, למציאת עבודה מושלמת, ביטוי להיותך צעיר, ורק אחרי כל זה – גם ללימודים.
- בנחמדות אפשר להשיג הרבה יותר. זה לא אומר שלא צריך לכעוס או להרים קול כשנדרש, אבל את הרוב המוחלט של הניהול כדאי לעשות בנחמדות, בחיוך, בהומור, והכי חשוב – מתוך כיבוד האחר.
- (כמעט) הכול זה אישי.

עצה טובה לתת

- בעסקים בפרט ובחיים בכלל צריך המון סבלנות.
- מנהיגות לוקחים, לא מקבלים.
- עצה מחז"ל, לא ממני – העשיר האמיתי הוא זה ששמח בחלקו!!!

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להשקיע בעובדים.
- להשקיע בעצמך.
- להשקיע בשיווק.

ואם היה מקום לעוד שלוש עצות כולן היו כמו מספר 3.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

עבודה קשה – לא בדיוק תכונה אבל הכי חשוב. מידת ההצלחה היא כמידת ההשקעה.

התמדה.

ראייה רחבה.

המהלך הניהולי של השנה

אתר ה־e-commerce שהקמנו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המילה חיקוי לא רלוונטית מבחינתי. אינני מחקה או מתכוון לחקות אף אחד.

מנהיגים, אנשי רוח, אחי יוסי, חברים קרובים, אנשי שלום דוגמת גנדי ומרטין לותר קינג, ולמעשה כל מי שהשיג דברים בדרכי שלום.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הכי הרבה השפיעה עלי שירה איכותית, בעיקר מזרח אירופית. השפיעו עלי גם אינסוף ספרים, הרבה סרטים ולא מעט יצירות אומנות.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

המושג ג'וב לא מקובל עליי. הוא מעיד על הפרדה בין התפקיד לחיים, והחיים שלי ועבודתי – ובטח ובטח זמן אמיתי – חבוקים זה בזה, וכך גם חיי וחיי העובדים איתי.

אם כבר, היה ראוי לשאול אותי מהם חֵיי חלומותיי – אבל זה כבר לספר אחר.

פרטים אישיים



שם:
ננה חן

השכלה:
תואר ראשון במדעי המדינה, אונ' בר־אילן

חברה:
ראדקו מקבוצת רפאלי

אתר אינטרנט:
www.radco.co.il

משפט מפתח

"כל דבר הגיוני הוא אפשרי, ואם הוא לא הגיוני הוא חדשני."

הדרך לתפקיד

כאמא צעירה לקחתי חלק בפעילות אינטנסיבית בוועד ההורים בבתי הספר של ילדיי, פעילות שארכה למעלה מ־15 שנה, לרבות יו"ר ועד ההורים העירוני.

הפעילות בוועדי ההורים הובילה להתמודדות למועצת העיר אור יהודה. כיהנתי כחברת מועצת העיר בין השנים 2003–2018, כמה מהן כחברת הנהלת העיר בתפקידים מגוונים, ובהם ועדות סטטוטוריות כגון ועדת תנועה ותחבורה וועדת משנה לתכנון ולבנייה.

צברתי ניסיון ציבורי רב ובאותה עת השלמתי לימודים אקדמיים.

כאשר נקרתה בדרכי האפשרות לשמש מנהלת פיתוח עסקי של חברת השקעות בנדל"ן הייתה זו נקודת מפנה מקצועית בעבורי, חשיפה לשוק מקצועי חסר פשרות ולפעילות כלכלית בינלאומית.

המקצוע בחר בי ואט אט שקעתי אל נבכי פעילות יזמית אדירה, חובקת יבשות, ולצידה פעילות עסקית של התחדשות עירונית הנוגעת בבני אדם. מצאתי עצמי מטפלת בנכס היחיד שיש לאנשים, שרמת החשש שלהם לגביו עצומה, אך עם הזדמנות חד פעמית לשיפור איכות חייהם. השילוב בין פעילות עסקית אינטנסיבית וקשוחה לבין השגת פתרון שיש לו משמעות חברתית היה עבורי הזדמנות להגשמת חלום .

נכון להיום, החברה מקדמת יותר מ־20 פרויקטים של התחדשות עירונית ברחבי הארץ, בשלבים שונים של בשלות (חלקם כבר בתהליך בנייה), ואשר נבנו וייבנו בהם אלפי יחידות דיור.

על עצמי

סבתא לשלושה נכדים אהובים, אמא לשלושה בנים מקסימים וכמובן רעייתו של רוברט. אני מלאת תשוקה להמשיך ולקדם את החברה תוך ראייה חברתית משמעותית, והשילוב בין השניים גורם לי לסיפוק גדול. אני משתדלת להיות הוגנת עם לקוחותיי ונעימה לעובדיי.

לצד זה הקמתי ומכהנת כיו"ר עמותת אחת אחת, אשר מטרתה לקדם עצמאות כלכלית לנשים.

עצה טובה שקיבלתי

איך אומר נשיא החברה שלנו מר יצחק רפאלי? "תרוויחו פחות, העיקר שהלקוח יהיה מרוצה". משפט שהתווה את חזון החברה ואת דפוסי הפעילות שלה.

אז הסוד שלנו גלוי לעין כול וכולם מוזמנים לנהוג כך. בחלוף 12 שנים בחברה אני יכולה לומר שזו, כנראה, כל התורה על רגל אחת.

ובאופן אישי, לא קיבלתי עצות – ספגתי אותן. בבית בו חונכתי גדלים לתוך תפיסת עולם שבלונית. תפיסה אחת עוצמתית, שאפשר להיפרד ממנה אם רוצים אך היא לא תיפרד ממך לעולם – היא הופכת להיות חלק מהזהות שלך: החובה לומר אמת גם כשהיא כואבת; ההתנהגות בכבוד לכל אדם באשר הוא אדם; ההתמסרות למשפחה והמחויבות לשמירה על קוד התנהגותי. כל אלו אינן עצות או מטבעות לשון – אלו קעקועים הנצרבים בנפש ואשר עומדים למבחן בכל פעם מחדש.

עצה טובה לתת

אמצו את המהות שלכם, תהיו ישרים וישירים עם עצמכם ועם הסביבה והיפרדו מכל העטיפות המרשרשות והריקות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להכיר את העובדים ברמה האישית ולהכיר את משפחותיהם. למדתי שההיכרות הזאת מייצרת חום אנושי וסביבה נעימה לעבוד בה וכן נאמנות ומחויבות לחברה.
- ללמוד כל הזמן, לרצות ללמוד כל הזמן – אין שבוע שאני לא לומדת משהו.

קורס, סדנא, זום, מפגש, הרצאה וכל דרך אחרת להרוות צימאון לידע חדש.

- להקשיב לאחרים – אין רעיונות לא הגיוניים. אין רעיונות לא ניתנים ליישום. אני מחייבת עצמי להקשיב לאחרים, ללמוד את ההיגיון בדפוסי החשיבה שלהם .

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מולטי טסקינג – לעשות כמה פעולות באותו פרק זמן. להיות ערני, זמין וקשוב בעת ביצוען.
- רגישות – מאפשרת לזהות את האינטרסים או הצרכים של האחר. לא תמיד מדובר בכסף או במעמד. לעיתים צריך רק אוזן קשבת או עצה טובה כדי לשנות גישה של עובד כלפי החברה.
- יכולת להאציל סמכויות – לבחור איש טוב, לתת לו אפשרות לבצע ולתת מרחב השפעה. לבטוח באנשים ולחילופין לרכוש את אמונם, אך תמיד להישאר עם "יד על הדופק".

המהלך הניהולי של השנה

השנה בחרנו להטמיע תהליך ISO–9001 – תקינה בינלאומית לשיפור מתמיד של תהליכים עסקיים בחברה. אני רואה בזה חובה להמשיך ולצעוד אל הקידמה, לפרוץ גבולות טכנולוגיים וחברתיים ולתת לציבור הלקוחות שלנו את הדירות הטובות ביותר לצד שירות מיטבי.

ההחלטה על הרחבת הפעילות של החברה גם לעיר ירושלים, מרגשת במיוחד ברמה הלאומית ציונית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

חיים כהן, שף, אדם שלא מוכן להתפשר על מקצועיות, ולצד זה שומר על כבוד האדם, גם כאשר הוא מעביר ביקורת הוא עושה זאת בחן ובנועם. איש שלום, אוהב אדם ומאחד בין אנשים וקבוצות. וגם מבשל בחסד ☺.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

- הסרט "מטריקס", תסריט ובימוי של האחיות וצ'אוסקי. כאשר תסריט טוב מלוהק היטב, עם תוכן שמעורר מחשבה לאורך זמן, הוא בהחלט משפיע –

אני חושבת ש"מטריקס" הוא סרט מסוג זה!!!

- הספר הקטן גדול "מי הזיז את הגבינה שלי", מאת ספנסר ג'ונסון

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אין לי חלום לתפקיד ספציפי. יש לי חלום להשפיע על איכות החיים של אנשים, ונראה לי שאת החלום הזה אני יכולה להגשים בכל תפקיד ובכל תחום, כל עוד יש לי היכולת להביא את עצמי למימוש ולבצע אותו באהבה ובתשוקה.

פרטים אישיים



שם:
עמית בירק

השכלה:
תואר Computer practical engineer
LLB מוסמך במשפטים
MBA מוסמך במנהל עסקים

חברה:
יוניק

אתר אינטרנט:
www.site.unq.co.il

משפט מפתח

"הסיפוק האישי בכל אשר תעשה הינו הכלי הראשי להצלחה."

הדרך לתפקיד

בשנת 1999 הצטרפתי לקבוצת פורמולה בתפקיד של היועץ המשפטי של חברת הבת מג'יק תעשיות תוכנה. בשנת 2000 הייתי חלק מהצוות שהוביל הנפקה של 100 מיליון דולר של מג'יק תעשיות תוכנה בנאסד"ק. מיד לאחר ההנפקה נשלחתי ללימודי תואר שני במסלול אקזקיוטיב של מנהל עסקים באוניברסיטת בר אילן, ולאחר סיום הלימודים נתמניתי לתפקיד סמנכ"ל מיזוגים ורכישות.

במהלך 15 השנים האחרונות כסמנכ"ל מיזוגים ורכישות, נחשפתי למגוון רחב של חברות תוכנה בכל העולם, חברות אשר סיפקו פתרונות לכל התעשיות הקיימות ובכלל זה עולם התעופה, עולם הטלקום ועוד.

בשנת 2010 הובלתי גיוס של 60 מיליון דולר בנאסד"ק וקיבלתי אחריות על כל הקשר עם שוק ההון בארצות הברית ובישראל, דהיינו אחריות על קשרי המשקיעים.

עד שנת 2019 הייתי אחראי על המחלקה המשפטית, על מיזוגים ורכישות ועל קשרי משקיעים. שלושת התפקידים האלה שלובים זה בזה. הידע והניסיון שצברתי גרמו לכך שהתהליכים לסגירת עסקאות של רכישת חברות, הניסיון הבינלאומי והנפקת חברות בארה"ב יתבצעו בצורה יעילה יותר ובזמן קצר יותר, מה שתרם

משמעותית לפעילות העסקית של הקבוצה.

לאחר הובלה של למעלה ממאה עסקאות M&A בכל רחבי העולם, קיבלתי החלטה כי אני רוצה להוביל חברה בעצמי על כל המשתמע מכך. התמניתי למנכ"ל יוניק תעשיות תוכנה, חברה אשר הובלתי את רכישתה ואת האינטגרציה שלה בתוך קבוצת פורמולה.

האתגר בתפקיד זה הוא הטמעה של שיטות עבודה מודרניות, תוך גידול בהכנסות וברווחי החברה ובהתאם לחסמים הטכנולוגיים והאנושיים הקיימים בה.

על עצמי

יזם, עם אנרגיות אינסופיות, ששואף להשיג כל מטרה המוצבת בפניי, בעל יכולת "להפוך עולמות" על מנת להשיג את המטרה.

עצה טובה שקיבלתי

אין עובד לא טוב. יש רק מנהל לא טוב, אשר אינו יודע לזהות את החוזקות של העובד שלו.

עצה טובה לתת

תתייחס לעובדים שלך בצורה כנה וישירה ובכך תצליח להניע אותם ליעדים הנבחרים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בחר את הצוות הנכון שיעבוד איתך
- בנה תוכנית הנעת עובדים
- שאף לפתח מערכת יחסים חברית עם לקוחותיך, ודע ללוות אותם במשך כל ביצוע תפקידך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

יכולת הובלה של המשאב האנושי בארגון

יזמות תוך יצירתיות אשר מספקת פתרונות למשברים, וחשיבה מחוץ לקופסא הבונה אסטרטגיה לצמיחה.

יחסי אנוש טובים, דבר המסייע בפתיחת דלתות במקומות הנדרשים להצלחה בתפקיד, ובמיוחד מול עובדים, לקוחות וספקים.

המהלך הניהולי של השנה

שינוי DNA בחברה ותיקה שרגילה לעבוד ללא מתודולוגיות עסקיות ומקצועיות.

הכנסת שיטות עבודה חדשות, ביצוע הדרכות על מנת להיות מובילים בצד המקצועי.

גיוס כוח אדם חדש המביא עמו אנרגיות חדשות שגורמות לוויב חדש וצעיר, וייב הגורם לעובדים וללקוחות להצטרף לחברה. לדוגמא גיוס מנהל אגף הפיתוח R&D, אשר כניסתו לתפקיד שינתה את שיטות העבודה, שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, הבאת כוח אדם חדש אשר גרמה לשינוי האווירה בחברה להפוך מחברה "עתיקה" לחברה מודרנית בענף ההייטק.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

שלמה בירק – אבא שלי – הנחיל לי ערכים וכלים לנהל את חיי הפרטיים והעסקיים תוך הצבת יעדים ובניית הדרך, להשיגם לצד דרך ארץ, יושרה, אסרטיביות, והובלת מסעות על מנת לכבוש פסגות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר: ארבעת ההסכמות / דון מיגל רואיס; אומנות האהבה / אריך פרום.

סרט: נער החידות ממומבי

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

מנכ"ל / בעלים של חברה ציבורית בינלאומית.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 6



"מחיר הוא מה שאתה משלם.
ערך הוא מה שאתה מקבל".

וורן באפט.

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

כיצד אתם יכולים להגדיל את הערך של השירות או של המוצרים שלכם, ואיך זה יבוא לידי ביטוי בשיפור הרווח ושביעות הרצון?

בנייה והתאמה של מערך השכר והתמריצים

על פי העיקרון הפיטרי (לורנס ג'יי פיטר וריימונד האל) כל עובד מוצלח יקודם בתפקידו לאור הצלחתו, עד אשר יתקבע בתפקיד אותו לא יצליח לבצע היטב וייתקע שם.

במילים אחרות, ארגון היררכי מנתב את עובדיו דווקא לתפקידים שהם אינם מוכשרים לבצעם.

עיקרון זה בא לידי ביטוי ביתר שאת במערכת השכר והתגמול של עובדים. דמיינו לעצמכם את הצמיחה הטבעית של עובד בארגון – העובד מתקבל בתנאי שכר מסוימים ומתחיל להתקדם בהיררכיה הארגונית. באופן טבעי, שכרו ותגמוליו עולים בשני אופנים:

1. ארגונים אינם נוטים לשנות את תנאי ההעסקה הבסיסיים של העובד גם כשהם שולמו ביתר או אם השתנתה המציאות העסקית, זאת עקב החשש מנטישת העובד ואיבוד הידע שצבר, הקושי בגיוס עובדים בעלי יכולת בענפים מסוימים, הקושי בהתמודדות הבינאישית מול העובד והעיסוק בעניינים השוטפים. כמו כן, במקרים רבים לא מבוצעים תחשיבים כלכליים שנותנים למנהל תמונה עדכנית, למשל עובד אחד התקבל בתנאים מסוימים של תשלום ביתר, ולאחר תקופה הארגון גדל ב־100 עובדים. עם הזמן, התהליך הפך למנהג בארגון, מנהג בישראל דין הוא וכעת ישנה הכפלה במאה של תשלום ביתר כל חודש.
2. העובד התקדם לתפקידים נוספים ושכרו הותאם לתפקיד (פעמים רבות ללא קשר לביצועיו).

כך, למעשה, מערכת התגמול והתמרוץ של העובדים מכפילה את עצמה.

כאשר הארגון נמצא בצמיחה עסקית אין למנהליו רצון לעסוק בעניין זה כיוון שהם ממוקדים בניהול הצמיחה. התוצאה – הארגון צובר שכבת שומן בעולם השכר והתגמולים שתפריע לו בעתיד.

הבעיה היא שכשמחליטים לטפל בכך מאוחר מדי החיתוך כואב מאוד ויוצר קושי כפול ומכופל לבצע את המהלכים, עד כדי מוכנות להתעלם מכך במחיר נפילת הארגון.

כעת, דמיינו לעצמכם שהעובד מקבל שכר ותמריצים שאינם כלכליים מול ביצועיו.

מה יעשה המנהל?

ייתכן והמנהל ירצה להחליפו ואז הלך קבלת ההחלטות יהיה כך: העובד הקיים עולה לי איקס, אם אני רוצה עובד משופר עליי לשלם יותר מהאיקס הקיים. התוצאה – עלייה נוספת בבסיס השכר והתגמולים כתנאי התחלתי לגיוס עובד, זאת בטרם הוכח שביצועיו משופרים .

לאור הדיסוננס הקוגניטיבי שתואר לעיל מנהלים רבים נמנעים פעמים רבות משינוי כפול – הן הימנעות מהחלפת העובד שאינו מתפקד כראוי והן הימנעות משינוי התנאים והתגמולים. התוצאה הסופית – העלות לייצר ביצועים עסקיים במונחי תגמול ותמרוץ עולה באינרציה קבועה במהלך השנים, הסטנדרט לביצוע מול העלות קטן ונגרמת פגיעה בתחרותיות.

אז מה עליך לעשות כמנהל על מנת למנוע משבר ופגיעה בתחרותיות?

1. עליך לבצע בחינה מחודשת של כל מערך ההסכמים, הנהלים והנוהגים ולייצר חוקת עבודה מאוזנת בין העובד לארגון.
2. עליך לבחון מחדש את כל המבנה הארגוני ולבצע חלוקה מחודשת של התפקידים והמחלקות, בהתאמה למצב החדש ולתוכנית העבודה המחודשת לאור המשבר.

   מומלץ שהבחינה תהיה בשיתוף גורם חיצוני כי למנהלים שהינם בתוך המערכת יש לעיתים שיקולים שאינם כלכליים והם עשויים להיות מונעים ממקום רגשי, שמרני, מאזור נוחות וכדומה. כמובן שכדאי לשתף ולרתום אותם לתהליך, אך חייבים לקבל גם זווית ראייה ניטראלית.
3. **עליך לבקש כלכלנות מקצועית קבועה (עדיף ברמה חודשית) למצב התגמולים והתמרוצים ולמערכת השכר-** המנהל חייב להבין כמותית מה המשמעות של כל החלטה שנוגעת לענייני התמרוץ והשכר, כולל החלטות שנראות טבעיות, כגון: תשלום על נסיעות ,מתנות וכו' כיוון שלעיתים יש לכך השלכות כלכליות שהוא לא צפה מראש ולא כיוון אליהן.
4. **עליך להעדיף קשירת מנגנוני שכר למנגנוני ביצוע -** למנגנוני שכר שאינם קשורים בביצוע יש באופן טבעי "חיים משלהם" והם נוטים להתפשט ולהתפתח. לעומת זאת, כאשר מנגנוני השכר תלויים בביצועים ישנה בקרה מתמדת עליהם מעצם כך, כמו כן קיימת זיקה בין העלייה בביצועים לבין העלייה בתגמולים, דבר ההופך את האינטרסים של המעסיק ושל העובד למשותפים.

5. **עליך להגדיר מה היא הצלחה בכל תפקיד** - הגדרת המרכיב ההצלחתי בכל תפקיד יוצר תיאום ציפיות מובנה בתוך עולם השכר ומכוון את ההחלטות למקום אפקטיבי.
6. **עליך לתקשר את מערכת התגמול והתמרוץ** - ככל שהעובד מבין טוב יותר ממה מורכבים תגמוליו תחושת ההנעה שנוצרת גבוהה יותר וכן חווית ההוגנות והשותפות מועצמת.
7. **עליך להקים פורום מנהלים לשכר** - עליך לבנות צוות קבוע של מנהלים שתפקידו לבחון באופן תדיר וקבוע את ההיבטים השונים הקשורים בעולם השכר, כגון מבנה התמרוץ, הפרשות סוציאליות, נסיעות, חלפי שכר שונים ועוד.

משבר מהווה הזדמנות לשנות.

הזדמנות לבנות תהליכים שיסייעו לארגון לייצר יתרון תחרותי על בסיס עלויות מתאימות לאורך זמן ויתחזקו את ההוגנות במערכת היחסים בין המעסיק לעובד.

ארגון צריך להיות גאה בעובדה שעובדיו מרויחים שכר גבוה ותנאים מעולים - בתמורה הוא צריך לדרוש תרבות ויעדים.



Action Items

מה למדתי מפרק 6

בנייה והתאמה של מערך השכר והתמריצים

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מודל שכר חכם משפר את ביצועי החברה באופן משמעותי ומגדיל את הרווחיות. האם מודל השכר הנוכחי משרת את יעדי החברה?

האם בוצעה בארגון בקרת שכר חיצונית על ידי מומחה שכר ותמריצים?

האם בארגון שלכם קיימים מודל שכר וחוקת שכר שמודדים את עלות העובד ואת תוצאותיו?

פרק 7

איך להגדיל תפוקות ותוצאות במקום שעות והוצאות

העתיד בניהול עובדים

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



פנינה רוזנבלום - מנכ"לית פנינה רוזנבלום

תספר על האישה שמאחורי המותג, ועל הדרך ממינוס בבנק ועד הקמת אימפריה תוך נחישות, עבודה קשה ומתן תשומת לב לפרטים הקטנים.



קוסטה אוקון - מנכ"ל ובעלים דוקד

יספר על עיקרון האוניברסליות, ראייה מרחבית והקמת חברות מובילות בתחומים מורכבים תוך שילוב תמידי בין טקטיקה לאסטרטגיה.



שמואל שרביט - מנכ"ל ומייסד - מוריה ניקיון ושמירה

יספר על הדרך מניקיון משרד עם אחיו, פתיחת עסק עצמאי ומשם להובלה של ארגון המונה כיום 1,200 עובדים ועל חשיבות האמונה והאמת, הקשבה ודאגה לעובדים.



אחיאב גולן - מנכ"ל המכללה האקדמית להנדסה -בראודה

יספר על חשיבות קצב עבודה מהיר וקיום שיח בלתי אמצעי עם כלל עובדי הארגון, על קבלת החלטות מבוססי נתונים ועל ניהול בגובה העיניים – בשטח



עו"ד שיר מלכה - מנכ"לית משרד עו"ד שיר מלכה

תספר על החיבור והצמיחה מתוך עשייה חברתית לצד העשייה המקצועית והובלה מתוך דוגמה אישית המלווה בחזון ברור לארגון.

פרטים אישיים



שם:
פנינה רוזנבלום

השכלה:
תיכונית

חברה:
פנינה רוזנבלום בע"מ
פנינה רוזנבלום סי.בי.די מוצרים בע"מ

אתר אינטרנט:
www.rosenblum.co.il

משפט מפתח

"חריצות, יסודיות ואמינות."

הדרך לתפקיד

נולדתי בפתח תקווה בשנת 1954 להוריי תקווה וצבי רוזנבלום ז"ל, שם עברו עליי ילדותי ולימודיי בבית הספר היסודי ובתיכון. את דרכי התחלתי כדוגמנית, שחקנית ובעקבות אהבתי הרבה לכתיבה הייתי גם עיתונאית בעיתונים זמנים מודרניים של מעריב, ראש אחד של ידיעות אחרונות, מוניטין ולאישה.

בשנת 1989, במינוס של 20 אלף דולר שהבנק סירב לתת לי, הצלחתי בנחישות ובעבודה קשה להקים את האימפריה שלי. החברה הפכה למובילה בתחום, עם מוצרים שווים לכל כיס, והתרחבה לתחומים נוספים שאני גאה בהם מאוד.

בשנת 1994 קיבלתי את פרס נעמ"ת לנשים שעושות היסטוריה בעסקים מראש הממשלה יצחק רבין ז"ל.

בשנת 1998 נבחרתי לאישה המצליחה בישראל בסקר שערך שבועון לאישה. בשנה זו גם שימשתי כיו"ר "מרכז אילן" וה"מרכז לעיוור".

בשנים 1995–2004 הוענקו לחברת פנינה רוזנבלום פרסי המוצר הנבחר בגין איכותם הגבוהה של מוצריה ושביעות רצונם של הלקוחות.

מתרגשת לומר כי בשנת 2020 לחברת הקוסמטיקה שבבעלותי, פנינה רוזנבלום בע"מ, יש ותק של 30 שנה.

על עצמי

אשת עסקים וחברת כנסת לשעבר

חריצות, יסודיות ואמינות – אלו התכונות המאפיינות אותי.

אופי חזק מול אתגרים, מאמינה בעבודה קשה על מנת להגיע להישגים גבוהים.

עצה טובה שקיבלתי

במסגרת עיסוקי הרבים נתקלתי בלא מעט עצות מאנשים שונים וטובים. אך העצה הטובה ביותר שנטמעה בי ואני מאמינה בה לכל אורך הדרך היא: "עסק לא רווחי אין לו זכות קיום", וכך אני מנהלת את עסקיי.

עצה טובה לתת

עצה טובה שיש לי לתת לכל אדם באשר הוא, הן בפן המקצועי והן בפן האישי, כל אחד וראייתו הוא:

אין דבר העומד בפני הרצון להצליח, השאלה כמה אתה רוצה להצליח ומה המחיר שאתה מוכן לשלם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- עסק נופל על הדברים הקטנים – יש לשים לב לכל פרט קטן שאתה עוסק בו, הן מבחינה פיננסית והן מבחינה מקצועית.
- להאציל סמכויות אבל לפקח – לדעת לתת מקום גם לעובדים שלך לגדול ולהתפתח כמה שאפשר. עובד שמצליח זו ההצלחה שלך.
- לא מספיק רק מחזור מכירות, חייבים רווחים – דע תמיד מה נשאר לך בסופו של יום בכיס.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- התמדה – ככל שתתמיד ותעבוד קשה העסק שלך יצמח ויצליח.
- חריצות ודייקנות
- יושר – אדם שדובר אמת ומאמין ביושרה שלו ובדרכו.
- עמידה בלחצים

המהלך הניהולי של השנה

בשנת 2020 השקתי את סדרת הקרמים והסרום לפנים Hemp Complex & Amino Acids.

יצאתי עם סדרת הקרמים החדשה למכירה באתר החדש שלי שעלה גם הוא בדצמבר 2020.

מתגאה מאוד בסדרה החדשה שייחודית רק לחברת פנינה רוזנבלום בע"מ. עובדים על תהליכים שישפרו את המכירה גם בחו"ל.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

גולדה מאיר – האישה הראשונה שהצליחה להגיע לתפקיד בכיר במדינת ישראל, שאף אחד לא חשב שאישה יכולה לכהן בו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הספר אנה פרנק – בצעירותי קראתי את הספר אשר נטע בי השקפת עולם קצת אחרת. ילדה חזקה וגיבורה שנתנה לי פרופורציות והשקפות אחרות על העולם.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

החלום הוורוד שלי הוא להיות נשיאת מדינת ישראל ביום מן הימים, תפקיד חשוב, מכובד וייצוגי שאני חולמת להגיע אליו. שאולי סופסוף אישה תייצג את מדינת ישראל כנשיאה.

פרטים אישיים



שם:
קונסטנטין אוקון

השכלה:
תיכונית

חברה:
דוקד בע"מ
אטמו פתרונות טיהור אוויר בע"מ
אקליפס טכנולוגיות בע"מ.

אתר אינטרנט:
www.dokad.biz
www.atmotech.co.il
www.eclipsetm.com

משפט מפתח

"תהיה אדם אוניברסלי ותחשוב אחרת."

הדרך לתפקיד

2006 – הצטרפתי לאחד מהקבוצות הקטנות של חברות כוח אדם בארץ, שעיקר ההתמחות שלהן הייתה מתן שירותי כוח אדם לבנייה. תוך כדי עבודה נחשפתי לענף הבנייה, והצבתי לעצמי מטרה להקים חברת בנייה שעוסקת בתחום קבלנות חוזית בענף הבטחוני.

2008 – הוקמה חברת בנייה בשם דוקד בע"מ. החברה עוסקת עד היום בנושא שלשמו הוקמה, מחזיקה ברישיון סיווג קבלני ענף 100 ג־3, והיקף הפעילות השנתית מתקרב ל־100 מיליון שקל. מוכרת לעבודות ממשלתיות, בעלת תקן ישראלי ISO 9001:2015. בין לקוחותינו ניתן למצוא גופים כמו התעשייה האווירית לישראל, רפא"ל ומרכז גרעיני שורק.

2019 – הוקמה חברה בשם אקליפס טכנולוגיות בע"מ, סטארט־אפ טכנולוגי העוסק בתחום זכוכית אלקטרו־כרומית שמשנה את רמת שקיפותה במגוון צבעים על ידי לחיצת כפתור. החברה רשמה פטנטים חדשים והצליחה להוזיל משמעותית עלויות ייצור, סיימה פיתוח, וכרגע נמצאת בשלבים של גיוס הון על

מנת להקים מפעל.

2020 – הוקמה חברה בשם אטמו פתרונות טיהור אוויר בע"מ, חברה שעוסקת בתחום טיהור אוויר ללקוחות פרטיים ומוסדיים.

על עצמי

פדנט, יזם, אוהב חדשנות, אוהב לעזור לאחר ואוהב לשבור סטריאוטיפים.

עצה טובה שקיבלתי

- לסמוך רק על עצמך.
- להסתכל על עצמך ולא על אחרים.

עצה טובה לתת

- להאמין בעצמך עד הסוף גם כשכולם סביבך לא מאמינים במעשיך.
- תמיד לחפש יותר מפתרון אחד לבעיה.
- לבנות תוכניות לטווח ארוך, בינוני וקצר.
- לא לשכוח לחיות את היום.
- תמיד לשלב טקטיקה ואסטרטגיה.
- אל תעשה עבודה של אנשים שאתה מנהל.
- לבצע כל דבר בזמנו, כלומר לא לפני ולא אחרי. זה תמיד משאיר פתח לתמרון.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לא להתלהב כשהכול עובד וגם לא לשבור כלים כשהכול לא עובד, בעצם לא להתלהב כאשר אתה למעלה ולא להתבאס כאשר אתה למטה אלא להיות מאוזן תמיד.
- תמיד לשמוע את כל הדעות ורק אחרי זה להחליט.
- לנהל את הזמן נכון.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנכ"ל מוצלח צריך להיות מסוגל להחליף כל בעל תפקיד בחברה לזמן מה (אוניברסליות).
- אחריות אישית ברמה גבוהה
- אינטואיציה מפותחת
- ראייה מרחבית
- יכולת ביטוי
- אמינות

המהלך הניהולי של השנה

- צמצומים בכוח אדם והורדת הוצאות, אופטימיזציה לחברה בהתאם למציאות החדשה.
- התרחבות העסק לתחום טיהור אוויר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

נשיא רוסיה ולדימיר פוטין. אם נשים את הפוליטיקה בצד ונסתכל על העניין העסקי נטו, ולדימיר פוטין ירש את העסק (מדינת רוסיה) מקודמיו, קיבל מדינה מפורקת כלכלית, אנושית וצבאית, אך עם כל זה תוך 20 שנים הוא הצליח להחזיר את המפעל הזה לחיים כנגד כל הסיכויים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

יש הרבה דברים שהושפעתי מהם.

הייתי מציין סרט אחד בלבד ששמו הסוד – The secret.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

החלום שלי הוא להקים מוסד (פנימייה), בית יתומים לילדים או בית חם לבני נוער ולצעירים בסיכון.

פרטים אישיים



שם:
שמואל שרביט

השכלה:
תיכונית

חברה:
מוריה שירותי ניקיון, שמירה ואחזקה בע"מ

אתר אינטרנט:
www.cleaning.co.il

משפט מפתח

תאמין, תגיע

הדרך לתפקיד

נולדתי בשנת 1955 בשכונת ואדי סאליב בחיפה כילד חמישי מתוך עשרה למשפחה דתית קשת יום. ואדי סאליב הייתה 'גטו', שכונת מצוקה בה חיו בעיקר יוצאי מרוקו, בבתים ערבים מטים ליפול ובדלות קשה. אני עדיין זוכר כילד בן ארבע את המרד של צעירי השכונה (מרד ואדי סאליב, 1959) שהפגינו נגד הקיפוח והאפליה על רקע עדתי. זכור לי שאבי הסנדלר סגר במהירות את החנות באמצע היום, אסף את כולנו הביתה ואסר עלינו לצאת. לימים, שיחקתי בהצגה 'עיר המדרגות' שהועלתה בתיאטרון חיפה ועסקה באותן מהומות בוואדי סאליב...

למרות העוני והדלות, זכיתי לגדול במשפחה חמה, אוהבת ומלוכדת. אבי היה אדם בעל אישיות נדירה, איש חכם ומרשים, הבית היה מלא ספרים והשכנים הטובים היו כמו משפחה.

מגיל 15 עבדתי בניקיון חדרי מדרגות עם אימי ואחי. בגיל 19 נישאתי ושנתיים מאוחר יותר הייתי כבר אב לשתי בנות, מורן ואודליה. היום יש לי גם חמישה נכדים.

ממנקה חדרי מדרגות ומשרדים בגיל 30, התחלתי, עקב הביקוש הרב, להעסיק עובדים בעצמי, ולאחר מכן לרכוש ציוד ולהתמקצע. ב-1988 כבר העסקתי 20 עובדים ופתחתי יחד עם שותף חברת ניקיון ראשונה וב-1992 פתחתי את חברת הניקיון 'מוריה', שגדלה והתפתחה בצורה מטאורית. היום מעסיקה החברה 1,200 עובדים, חולשת על המגזר הציבורי - בתי חולים, מוסדות ציבור, אוניברסיטאות

ועוד, ומתרחבת גם במגזר הפרטי.

על עצמי

היום אני מגדיר את עצמי כאמן - צייר, צלם, פסנתרן ג'אז חובב (התחלתי ללמוד נגינה בפסנתר בגיל 45), שחקן תיאטרון ואספן אמנות. בעבר הייתי גם עורך ומגיש התכנית 'שירים מהפטיפון' ברדיו חיפה.

לפני מספר שנים חזרתי לגור בוואדי סאליב. ממרפסת ביתי בקומה השמינית היום, אני משקיף על סמטאות ילדותי ומרבה לצייר אותן כפי שנראו פעם. לאחרונה פתחתי כאן גם את הגלריה והסטודיו שלי - גלריה סטנטון. תערוכת ציורים שלי: "שמואל שרביט - קווים. פנים. נופים" מוצגת בגלריה בימים אלה

עצה טובה שקיבלתי

אבי זכרו לברכה נתן לי את העצה הכי טובה שקיבלתי בחיי:

תמיד להגיד את האמת, גם אם אמירת האמת עלולה להזיק לי. כלומר, לשאוף כל הזמן להיות אדם שליבו ופיו שווים.

מאז ומעולם הייתי אדם שהאמונה בבורא עולם מכוונת את דרכו.

עצה טובה לתת

להקשיב לזולת.

היום אנשים כל כך מרוכזים באגו שלהם, עד שהם שוכחים להקשיב לאחרים ועסוקים בעיקר בלהשמיע את דעותיהם שלהם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- מניסיוני, חשוב לשים פרוטה בצד ליום שחור...
- אתה יכול להרגיש על גג העולם, אבל מרגע אחד של פזיזות ונמהרות, אפשר בקלות להגיע למצב שלא תבין לאן נעלם הכסף שלך.
- אני יכול להעיד על עצמי שבכל חודש, מזה 28 שנה, אני דואג לשכרם של 1200 עובדי חברת "מוריה" שבבעלותי, ולא פספסתי אפילו פעם אחת.
- להיות זהיר, להשתדל לא לפגוע באחרים ולכלכל את מעשייך בתבונה.
- להתמודד עם הפחד מכישלון, להתגבר ולהתקדם לעבר המטרה שהצבת לעצמך

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

טוב לב, רצינות, אסרטיביות, להיות חיובי, אחראי.

המהלך הניהולי של השנה

בתקופת הקורונה, הצלחנו להתארגן במהירות ובצורה טובה במצב החדש שנכפה על המשק. הוצאנו 400 עובדים לחל"ת והם הוחזרו לעבודה מיד לאחר מכן. כדי להמשיך ולתת את שירותי הניקוי השוטפים שלנו למוסדות וארגונים, דאגנו לאמצעי מיגון לכלל עובדינו, כדי שיוכלו להמשיך לעבוד בצורה סדירה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבא שלי ז"ל - אני רואה בו מודל של הצלחה כאדם, כאיש ערכי, בעל מוסר, מלא אהבה וחום למשפחה ולסביבה, למרות שלא הצליח בעסקים. ממנו קיבלתי את כל הערכים שהפכו אותי להיות האדם שאני היום

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סרט הקולנוע הידוע "הסנדק" משנת 1972 של פרנסיס פורד קופולה, על משפחת מאפיה סיציליאנית בניו יורק של שנות הארבעים. הייתי נער צעיר כשצפיתי בסרט לראשונה ונשביתי לנצח בקסמם של הגנגסטרים שעל המסך.

סרט הקולנוע "כף רגלי השמאלית" בכיכובו של דניאל דיי-לואיס משנת 1989. הסרט מתאר את קורותיו של הסופר והצייר האירי כריסטי בראון שנולד עם שיתוק מוחין ואת התמודדותו עם לקות תנועה קשה. המסר של הסרט, שאין מכשול שאי אפשר להתגבר עליו, מדבר אליי והסרט השפיע עליי מאד.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני יכול לומר, בשמחה ובסיפוק, שאני חי ומגשים היום את החלומות שלי. להיות צייר, נגן ג'אז, לעסוק באמנות שלי כדרך חיים - זוהי המציאות שלי וזהו גם החלום שלי.

פרטים אישיים



שם:
אחיאב גולן

השכלה:
הנדסת תעשייה וניהול (B.Sc., M.Sc.) –
אוניברסיטת בן גוריון בנגב,
מנהל עסקים (MBA) – אוניברסיטת תל אביב.

חברה:
המכללה האקדמית להנדסה בראודה, כרמיאל

אתר אינטרנט:
www.braude.ac.il

משפט מפתח

"לעולם אל תבזבז משבר טוב." (וויינסטון צ'רצ'יל)

הדרך לתפקיד

שרות צבאי של 25 שנה שהחל ב"גולני" והמשיך, לאחר פציעה, במגוון תפקידים בתחומי התכנון האמל"ח והתקציבים בעיקר. אחריות על תכנון שנתי ורב שנתי של תוכניות עבודה רחבות היקף במגוון תחומים בדגש הצטיידות ומו"פ/ נטלתי חלק בתכנון הכוח של צה"ל ובנייתו במסגרת זרוע היבשה.

במפא"ת (מנהל פיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית) מילאתי תפקיד בפרויקט חלוצי שזכה בפרס ביטחון ישראל ובהמשך, בתפקיד בכיר יותר, הייתי אמון על הובלת תהליכי תכנון וניהול של תוכניות המו"פ על משאביהן במעהב"ט וכן השתתפות בהתוויית כיווני המו"פ העתידיים ועיצוב תוכניות ארוכות טווח של צה"ל ותעשיות הביטחון.

לאחר פרישתי מצה"ל (אל"מ) עסקתי בייעוץ ופיתוח עסקי לחברות בקידום טכנולוגיות אזרחיות ליישומים ביטחוניים, במקביל לייזום וניהול של חברה משפחתית לפיתוח ייצור ושיווק מוצר הפעלה ייחודי לפעוטות (ג'ימבוקס, פטנט רשום) בייצור שהחל בישראל, הועבר לסין וכיום מיוצר בפולין ומשווק משם לעולם. המשכתי אף בשרות מיל' פעיל בפיקוד העורף.

ב־2010 קיבלתי על עצמי ניהול מיזם לאומי משמעותי מטעם האקדמיה הלאומית

הישראלית למדעים ומ־2016 אני מכהן כמנכ"ל המכללה האקדמית להנדסה בראודה בכרמיאל, הרבה מתוך תפיסת החשיבות של חיזוק הקצוות במדינה ומיצוי ההון האנושי הייחודי בהן.

על עצמי

יסודי, קשוב, פריק של נתונים וניתוחם.

רחב סרט: מקבל החלטות במהירות, אך לאחר מיפוי המישור שאליו משויך נושא ההחלטה ובחינת ההשלכות בתוך המישור ועם אחרים במרחב.

עצה טובה שקיבלתי

"קצין צעיר – אתה תתחיל ישר. עקום זה כבר יצא לבד...". משפט שאמר לי ד"ר יוסי לוין ז"ל, חוקר מוכשר מרפא"ל, בהשתלמות לפני שנים רבות, כמענה לשאלתי שביטאה "התחכמות" באשר לקיצורי דרך אפשריים לניהול פרויקטים.

עצה טובה נוספת, שלא קיבלתי, אלא התגבשה אצלי אחרי פציעה בלבנון.

1983, קצין בגולני. ערב הפעילות השמעתי בפני גורמים בכירים השגות באשר לאופן הביצוע המבצעי, אך הן לא התקבלו, ולא מתוך ניתוח ענייני. כמה ימים אחרי ההיתקלות, סיפרו חברים שביקרו אותי בבית החולים, כי כעת הדברים מתבצעים כפי שהצעתי טרם האירוע, אשר מחירו היה אבדן של חייל וכמה פצועים. ההתעקשות על השמעת דעתך ככל שהיא מבוססת, ומנגד – דלת פתוחה והקשבה לדעות אחרות לכל החפץ להשמיען – הן לקח משמעותי שנטלתי לעצמי ואשר ברבות השנים הוכיח עצמו עד מאד.

עצה טובה לתת

- אין לך מונופול על התבונה. תלמד, תקשיב, היה רגיש לאנשים, צייר מפה, נתח ההקשרים וקשרי הגומלין שעל המפה ורק אז קבל החלטות.
- "בנתונים תעשה לך החלטה". אל תתרשם מקול בריטון סמכותי וגם לא מנפנופי ידיים. מספרים, מגמות, גרפים, ניתוחים עמוקים – הם הכלים.
- התנהל בגובה העיניים. צא לשטח, היה מעורה בקרב העובדים, בעיסוקם, בקשייהם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- היה גמיש. אמנם יש לבצע החלטה בנחישות, אך תוך בקרה בתהליך ומסוגלות לשינוי בלי התחפרות.
- It's Not the Big That Eat the Small...It's the Fast That Eat the Slow – הגב בזמן מהיר – הכה בברזל בעודו חם. קצב החיים הנוכחי ומהירות זרימת הנתונים ועיבודם מחייבים זאת.
- Leave your ego at the door – והקפד על דלת פתוחה תוך הטמעת התחושה שהיא אכן כזו. השיח הבלתי אמצעי עם עובדים ומנהלים הוא כלי חיוני בהיבט האישי־אנושי ובזה המקצועי. המידע והתחושות שניתן לגזור משיח כזה הוא יקר ערך ובעל חשיבות ארגונית גדולה מאוד.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- נחישות ביישום והקרנת ביטחון בכיוון ההובלה למול העובדים והמנהלים.
- נטילת אחריות לטוב ולרע (בעיקר...) תוך גיבוי מנהלים ויכולת הכלת טעויות (מי שלא עושה, לא טועה ואנחנו רוצים עשיה!)
- עמידות איתנה. לעולם תהיה חשוף לביקורת ולעיתים כשתמה זו העניינית, המעבר לאישי הוא מהיר...
- רנטגן. קריאה של אנשים, מצבים ויכולת יצירת מערכת מקרים ותגובות יעילה.

המהלך הניהולי של השנה

אחד משני הייעודים המוצהרים של המכללה האקדמית להנדסה בראודה בכרמיאל הוא "קידום הפריון בתעשייה הישראלית בכלל, ובתעשייה המסורתית בפרט".

במסגרת הזו, פעלתי נמרצות להקמת המכון הלאומי לייצור מתקדם, משלב איתור שותפים מצוינים למכללה וגיבושם (חברת תפן הנדסה וחברת ESI) לקבוצה, עד הזכייה במכרז משרד הכלכלה ושותפות פעילה בדירקטוריון החברה שהוקמה כנגזר מן הזכייה. זה אפשר למכללה להביא לכלל ביטוי מעשי את ייעודה ומנגד למקד את חברת היישום של המכללה אשר אני משמש יו"ר הדירקטוריון שלה.

הקמת המכון בכרמיאל, על בסיס המכללה, וריתום שותפים ממרכז הארץ, מוסיפים נופך להישג, ובניגוד לנביא ירמיהו – דווקא מצפון תיפתח הטובה.

ההקמה הזו מתיישבת אף עם הייעוד הראשון של המכללה: "הזדמנויות לשוויון בחברה הישראלית באמצעות חינוך והשכלה".

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

במשך שנות שרותי בצה"ל ומעהב"ט הבעתי לא מעט ביקורת פנימית על ההתנהלות במישורים שונים. המכללה, גם היא מערכת ציבורית אך מסוג שונה. להפתעתי, מצאתי שמעהב"ט, התנהלותה הסדורה והיסודית, וארגז הכלים הערכי־מקצועי־ארגוני אשר העניקה לי, משמשת אצלי דגם והשראה לתרבות ניהול ולעולם מושגים וסטנדרטים אשר חשוב שיימצאו גם במערכות אחרות, ציבוריות או עסקיות החותרות למצוינות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

"גלגל התנופה – מטוב למצוין", מאת ג'ים קולינס. ספר שהשפעתו עליי ניכרת. קראתיו בריתוק, במהלך תפקידי הנוכחי. מדי פעם בפעם בחיוך קל, משהבנתי שאנחנו פועלים ממש לאורו, כנראה מתוך ניתוח נכון ואינטואיציה ניהולית טובה. המון חומר למחשבה ויישום. נכתב לפני כמעט 20 שנה, ועל אף ההתקדמות הטכנולוגית המואצת נותרו תובנותיו אקטואליות ונפלאות. הצניעות בניהול, בחירת האנשים הנכונים אפילו לפני בחירת הדרך, ההתעקשות על הדרך שנקבעה, ההבנה לא רק במה מתמקדים אלא גם על מה מוותרים ועוד ועוד.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני אוהב מאד את תפקידי הנוכחי שהוא מאתגר באופן יוצא דופן, ועם זאת מציב בפני עצמי אתגרים חדשים בתחומים מגוונים. רואה חשיבות עליונה בהובלת גוף ציבורי משמעותי כמנוע למשק ולחברה ואשאף להוביל מוסד אקדמי או אחר, בסדר גודל רחב יותר.

פרטים אישיים



שם:
שירי מלכה

השכלה:
תואר ראשון ושני משפטים –
אוניברסיטת תל אביב

חברה:
בעלת משרד עורכי דין שירי מלכה
יו"ר משותפת בחטיבה החברתית של לשכת עורכי הדין
יו"ר ארגון הנשים האקדמאיות סניף תל אביב והמכרז

אתר אינטרנט:
www.shirimalca.co.il

משפט מפתח

"אנחנו הרבה יותר מהקריירה שלנו."

הדרך לתפקיד

מגיל צעיר ידעתי שאני רוצה להיות עורכת דין. כיוון שיש לי ראש ריאלי מאוד החלטתי ללמוד מתמטיקה וראיית חשבון לפני שלמדתי משפטים, דבר שבדיעבד הקנה לי מעמד מיוחד בעריכת הדין. כשסיימתי את לימודי המשפטים ידעתי שפניי לדיני משפחה. מהר מאוד השתלבתי במשרד עורכי דין מוביל לענייני משפחה ושם עבדתי עוד כסטודנטית, כטרום מתמחה, ובמשך 7 שנים.

תקופה זו אפשרה לי ללמוד את המקצוע מהטובים ביותר, להתבונן בו ולהבין מהי הדרך שאני רוצה להתוות לעצמי בתוך העשייה הזאת.

בשנת 2005 הקמתי את המשרד שבבעלותי. המשרד גדל שבתקופה קצרה, התפתח והפך להיות בין המשרדים המובילים בארץ בתחום דיני המשפחה.

לפני כעשר שנים הקמתי במשרד מחלקה נוספת שעוסקת בניהול הון פרטי, נאמנויות והעברה בינדורית. אנחנו אחד המשרדים היחידים שעוסקים בשילוב שבין דיני המשפחה לניהול הון פרטי, ושתי זוויות הראיה מעניקות לנו יתרון בתחום. אני עובדת עם אנשים פרטיים, משפחות ועסקים, גם עסקים משפחתיים וגם עסקים שהשותפים בהם אינם בני משפחה, ודואגת שהעסק יישמר ויתמוך

במשפחה ולהפך, שהמשפחה תשמר את העסק ותתמוך בו.

על עצמי

מעבר לעבודה אני עוסקת הרבה בנתינה: מלבד שלושת הבנים הביולוגיים שלי אימצנו בעלי ואני לליבנו עוד הרבה מאוד ילדים בפרויקטים שאני מובילה בארבע פנימיות באזור ת"א והמרכז.

אני נוהגת להתחיל כל יום במדיטציה, בספורט, לא מוותרת על קריאה כל ערב והלב שלי נמצא בתחום הצילום, שמאפשר לי להביע את היצירתיות שבי.

עצה טובה שקיבלתי

למזלי עוד בשלב מוקדם של החיים קיבלתי את עצת הרצים למרחקים ארוכים – "העניין במסע שלך אינו בהכרח להגיע לנקודת הסיום, אלא איזה אדם אתה הופך להיות תוך כדי המסע".

אני מאמינה גדולה בלקחת סיכונים והחלטות אמיצות מתוך תחושה של שפע ומתוך ידיעה ברורה שתהיינה התוצאות הסופיות אשר תהיינה – הדרך ומה שהיא מביאה איתה חשובה לאין ערוך.

ברמה האישית לקחתי את זה גם לממד הפיזי וסיימתי ריצת מרתון שלמה (42.2 ק"מ), ומאז הפכו הריצה והספורט לחלק בלתי נפרד משגרת החיים שלי.

וכמובן גם בפן המקצועי. כל שנה אני דואגת לייצר חדשנות אצלי בעולם העבודה, אם בלפתוח תחומי עיסוק נוספים ואם בשיתופי פעולה עם גופים שונים ובחיבורים מיוחדים שמולידים חשיבה יזמית וחדשנית בראייה ארוכת טווח, כאשר בדרך קורים דברים נפלאים לכל צוות המשרד וגם לי ברמה האישית.

עצה טובה לתת

מאז שאני מכירה את עצמי התנדבתי. מאז שהייתי לעורכת דין לקחתי ועודני לוקחת לייצוג תיקי פרו–בונו, אך העשייה החברתית המשמעותית שלי החלה לפני כ־10 שנים. גיליתי את עולם ההתנדבות האישית, ואני יכולה לומר בביטחון מלא שמאז הפכו חיי האישיים והמקצועיים לעשירים ומאושרים הרבה יותר.

הבנתי שאנחנו אנשים ולא רק אנשי מקצוע, ובוודאי יש לנו הרבה יותר מה לתת מלבד הקריירה שלנו, חשובה ומובילה ככל שתהיה. אני מאמינה שאצל רובנו זרעי הנתינה וההתנדבות נמצאים, אבל מהרבה מאד סיבות הם נשארים אצלנו בפנים ולא פורצים החוצה, בגלל החיים או בגלל החשש שאין לי מה באמת לתת.

נתינה עבורי אינה בהכרח נתינה חומרית של כסף אלא ובעיקר נתינה של תשומת לב וזמן, של נוכחות אותנטית שלנו. הקמתי מיזם התנדבותי של כמאה נשים שמשפיעות על יותר ממאתיים נערות שחיות בארבע פנימיות באזור תל אביב והמרכז, הקמתי קרן מלגות למימון תואר לסטודנטיות בוגרות פנימיות, ובמסגרת פעילותי כיו"ר משותפת בחטיבה החברתית יצרנו פרויקטים התנדבותיים מסוגים שונים ליותר מאלף עורכי דין.

מעבר לזה שהנתינה וההתנדבות הופכות אותנו לאנשים טובים יותר הן ממגנטות אלינו חזרה אנשים טובים ואיכותיים, שפע כלכלי ונראות אחרת בעולם הזה.

העצה הכי טובה שלי אליכם היא: רוצו להתנדב. כמו כל שריר אחר בגוף זהו סוג של אימון אשר לדעתי הוא המשתלם ביותר.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תנהיג ולא תנהל, תן דוגמא אישית לצוות שלך ותוביל אותם אישית למקומות שאליהם תרצה שיגיעו.
- ניהול רגשי מבוסס ערכים – אני מאמינה שמנהל שנותן מקום לצד הרגשי והערכי שלו ושל עובדיו לצידו של הראש יאפשר לעובדים שלו לממש את מלוא הפוטנציאל שלהם.
- תקבע חזון ברור ואותנטי לחברה – חזון שאתה מאמין בו בכל נימי נפשך – ואל תחשוש לסחוף את כל החברה לעברו. מנהל עם חזון הוא המצפן הטוב ביותר של החברה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- תודעה של צמיחה
- אינטליגנציה רגשית
- גידול וחניכה של מנהלי משנה
- קבלת החלטות
- משוב לצוות

המהלך הניהולי של השנה

לאחר שניהלנו מספר תיקים מורכבים במשרד מול בתי הדין הרבניים החלטתי השנה, בתמיכת הצוות המקצועי שלי, לפתוח מחלקת בג"צים לטיפול בתיקים

עקרוניים ומהותיים.

מחלקה זו תשלב את המקצועיות הבלתי מתפשרת של המשרד עם היותנו משרד מתנדב בעל ערכים. מהלך זה הלהיב את כל הצוות המקצועי במשרד וכולנו נחושים לשלב ידיים למען מטרה ראויה זו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

השופטת רות ביידר גינסבורג היא דמות מופת ואם רוחנית ששינתה את מהלך ההיסטוריה המשפטית בכלל והנשית בפרט. שופטת, אישה ואדם, לוחמת למען שוויון וצדק, שבנחישות ותוך לחימה מתמדת ניפצה תקרות זכוכית, השמיעה את קולה באופן שאינו משתמע לשתי פנים והעלתה את נושא האתיקה, הנגישות והנראות על דגלו של בית המשפט מתוך רצון להשיג חברה חומלת. אין ספק שהאור שלה ימשיך ללוות אותי כמגדלור.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

דווקא סרט שראיתי לאחרונה עם בני הצעיר, Free Solo, המספר על תשוקה עצומה, התמודדות עם פחד גדול והחלטות גורליות, חידדה לי עד כמה החיים שלנו יכולים להיות עצומים ומרגשים או אפורים ומשעממים, והכול מתחיל ונגמר בבחירות שלנו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

למען האמת אני חיה כיום את חלומותיי ונהנית מהעבודה כל בוקר מחדש. נראה לי שאני מפתחת ומתפתחת בדיוק לכיוונים הנכונים עבורי ומצליחה לשלב בין העולמות החשובים לי ביותר – זוגיות ואימהות יחד עם עבודה מקצועית והתקדמות עסקית וכלכלית, ולתוך זה משולבים הספורט, הצילום, רגעי המדיטציה – אז אני לגמרי חיה את החלום.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 7



"אנחנו עוקבים אחר המתחרים שלנו, לומדים מהם, צופים בדברים שהם עושים למען לקוחותיהם, ואז מעתיקים כמיטב יכולתנו".

ג'ף בזוס

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

השכל והניסיון הם נחלת כולם. החוכמה היא לקחת משהו קיים ולשפר אותו.מה תבחרו להעתיק ולשפר בארגון שלכם?

איך להגדיל תפוקות ותוצאות במקום שעות והוצאות

– העתיד בניהול עובדים –

עידן אי־הוודאות ותהליך הגלובליזציה שהשוק עובר חייבו את המעסיקים ואת המנהלים למצוא פתרונות ניהוליים חדשים.

להלן מספר מאפיינים שמשפיעים על התהליך הניהולי והתעסוקתי בעידן החדש:

- **פיזור טריטוריאלי** – העובד נדרש להיות במקומות רבים ושונים. ריכוז פיזי של העובדים במקום אחד יוצר חוסר יעילות – ריבוי נסיעות, טרטור הלקוח והעובד וחוסר התאמה לצרכים.
- **מדידה** – כחלק מההתפתחות הטכנולוגית בעולם נבנו כלים מחשוביים
- **BI (Business intelligence) –** המאפשרים למדוד כל תפוקה ותוצאה אפשרית. אין צורך להסתמך יותר על מדידת התשומות ומתן השערות לגבי התפוקות, אלא ניתן למדוד את התפוקות והתוצאות באופן מדויק.
- **כלכלנות -** העולם הניהולי למד לבחון את הערך מול ההשקעה (ROI - Return On Investment) ולמקסם אותה באופן לא ליניארי על ידי שינוי השיטות, התהליכים והמכניזציה.
- **More for Less** – מעבר לתהליכי עבודה מיכוניים והפחתת תהליכי עבודה אנושיים, כך שעם הזמן שעות עבודה רבות יתייתרו. דוגמאות לתהליכים מסוג זה: בדיקות אוטומטיות, ביצוע תשלום מראש – רב קו, אספקת משקאות קרים במקררים וכו'.
- **ניהול תפוקות ולא ניהול תשומות** –הערכת העבודה נעשית על פי תפוקותיה ולא על פי מספר השעות שהעובד מקדיש לה או המאמץ שהושקע בה.
- **מוח ומומחיות** – בעידן שבו מובילים הידע והמומחיות בשוק ישנו יתרון משמעותי לעובד בעל ידע רב ויכולת גבוהה לניתוח וליישום.

מאפיינים אלה מחייבים את המנהלים לנקוט בכלים ניהוליים חדשים ומותאמים:

1. **הגדרת תפוקות** - הגדרת התפוקות המצופות מכל תהליך ומכל עובד

וחתירה מתמדת לתהליכי שיפור התפוקות בד בבד עם התייעלות.

2. **צוותי חשיבה** - הקמת צוות חשיבה קבוע שיפתח שיטות ותהליכים חדשים וליווי תהליכים אלו בכלכלנות תחשיבית.
3. **מבנה ארגוני גמיש ומשתנה** – המציאות סביב מחייבת להתייחס למבנה הארגוני כמו אקורדיון שיכול להתאים עצמו במהירות לשינויים.
4. **למידה** – בניית מערכת ללמידה ארגונית לשימור ועדכון הידע הארגוני.
5. **ניהול מומחים** - ניהול מומחים וטאלנטים (technological leaders) הינו ניהול תפעולי־מקצועי גמיש המותאם לצרכים ספציפיים, לכן המנכ"ל נדרש להיות בעל מיומנויות מתאימות לניהול זה שהינו שכיח פחות מניהול הירארכי־צבאי
6. **שינוי במבנה השכר והתמריצים** - התאמת השכר והתמריצים לתפוקות העובד ולתרומתו לערך הארגוני.

חשוב לציין שביצוע שינוי כזה מחייב קודם כל שינוי תפיסתי. באופן טבעי, קל ונוח יותר לחזור להרגלים קיימים ול'אזור הנוחות'.

להלן הפעולות שיש לבצע לצורך הסתגלות הארגון ועובדיו לתפיסת ההעסקה החדשה:

- תיאום ציפיות והגדרת תפוקה ברורים לכל תהליך ולכל עובד, גם אם למערכת נוח יותר להישאר במצב שלה (לא לוותר לשמרנות!).
- ביצוע בדיקה קבועה של יחס השכר מול התפוקות ובניית תוכנית לשיפורו.
- גיוס ספקים שיפחיתו את שעות עבודה בארגון בתחומים שאינם ליבת העסק – שכר, ליסינג, הובלות ושילוח ,ניקיון ושמירה וכו'.
- שאיפה מתמדת להתייעלות בכל פעולה או תהליך – יעילות מערך המכירות, התפעול וכו'.
- העדפת מומחים ומערכות חכמות.
- העלאת ערך ההון האנושי בארגון.

מנהל בעל חשיבה אסטרטגית שיצליח להטמיע ערכים אלה בארגונו יגיע לעידן החדש מוכן ויוכל להנות מפירות התהליך באופן משמעותי תוך זמן קצר.

לסיכום - כיצד ניתן לעשות זאת באופן מקצועי ואפקטיבי?

- קובעים תפוקה מצופה לכל עובד בארגון.
- בונים מערכת שתעקוב אחר הביצועים, תייצר תחשיב מובנה ותקשור את התגמולים והתמריצים לביצועים אלו.
- מבצעים **תחשיבים כלכליים של עלות השכר ביחס לתפוקות** ובונים תכנית עבודה לשיפור היחס, מה שמייצר יעילות לכל יחידה בארגון.
- מוציאים לפועל תוכנית עבודה להורדת הוצאות השכר.
- נעזרים במומחים כדי לקצר תהליכים ולקבל ידע שאין לנו.

נכתב באהבה רבה וכישרון רב על ידי דרור ורדי –
יועץ ארגוני בכיר בחברת פתרונות אפקטיביים – ESG



Action Items

מה למדתי מפרק 7

איך להגדיל תפוקות ותוצאות במקום שעות והוצאות

– העתיד בניהול עובדים –

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

האם בארגון שלכם קיים כלי מדידה מדויק של תפוקות ותוצאות העובדים?

האם בארגון שלכם קיים יחס ישר בין תפוקות לבין שכר העובד?

האם המבנה הארגוני שלכם תומך בניוד שעות עבודה לפי הצורך על מנת למנוע אבטלה סמויה?

פרק 8

על ניהול כוח אדם - 'שחקני נשמה ואהבה'

המתכון להצלחה

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



יניב זייד - מנכ"ל ובעלים ד"ר שכנוע

יספר על המסע ממועדון הדיבייט של האוניברסיטה לחברה מובילה בתחומה עם מעל 2,450 הרצאות ברחבי העולם וכתיבת שישה רבי־מכר ועל כיצד לאהוב את הלקוחות שלך, היכולת להתחדש ולהעצים עובדים.



לינוי קצאב - מנכ"לית מייסדת שותפה ProWoman

תספר על הבערה הפנימית לשינוי עולם העסקים הגברי והובלת הארגון בעזרת כבוד, אינטואיציה פנימית ובנייה תוך כדי תנועה.



ניסני חדד - מנכ"ל אחים חדד

יספר על תחילת הדרך בגיל הילדות וצמיחה מתוך רצפת הייצור של העסק המשפחתי תוך עבודה קשה, אחריות מרחיבה והיכולת לסנן רעשים.



שרון גילרן - מנכ"לית Innovation

תספר על השאיפה לניהול עוד מימי תנועת הנוער, דרך מסלול תפקידים מגוון בחברות המובילות בארץ. מאמינה ביצירת מציאות מאפשרת כערך מרכזי למנכ"ל ובניית DNA תומך להצלחה.



אבי בוסקילה - מנכ"ל שראל

יספר על המעבר מעשייה צבאית משמעותית לשוק הפרטי והיותו מובל על ידי מצפן ערכי. הוא משוכנע שריצה למרחקים ארוכים תוך יצירתיות היא המייצרת ערך מוסף על פני המתחרים.

פרטים אישיים



שם:
ד"ר יניב זייד

השכלה:
דוקטור למשפטים, עורך דין, כלכלן,
מתווך מקרקעין, מגשר

חברה:
אמנות השכנוע

אתר אינטרנט:
www.yanivzaid.com

משפט מפתח

"הדרך הכי טובה, יעילה ומהירה להצליח בחיים – האישיים, המקצועיים והעסקיים היא לשים את עצמכם בקדמת הבמה, מול קהל ומול לקוחות."

הדרך לתפקיד

בשנת 2000, בגיל 23, לאחר שירות כקצין בחיל האוויר וטיול בדרום אמריקה, התחלתי ללמוד משפטים וכלכלה באוניברסיטת חיפה. נחשפתי (במקרה) למועדון ה"דיבייט" שהיה קיים באוניברסיטה (מועדון נאומים) והצטרפתי אליו. "נשביתי בקסמי" השיטה, הייתי "דיבייטור" טוב מאד ונשלחתי מטעם האוניברסיטה לתחרויות בחו"ל – אליפויות עולם ואליפויות אירופה. הגעתי לשלל הישגים בינלאומיים – השיא היה הגעה לחצי גמר אליפות אירופה לזוגות ב־2002 בקרואטיה, ומקום שלישי באליפות העולם לנואמים יחידים בדרום אפריקה ב־2003.

פיתחתי בזמן ההשתתפות במועדון מערכי שיעור לשיפור יכולות הדיבור בפני קהל, השיווק, בתחומי המכירות והשכנוע. מערכי השיעור הפכו להרצאות, וההרצאות הפכו לספר ראשון שיצא לאור בשנת 2004 בהוצאת "כתר" (ההוצאה לאור הגדולה באותם ימים בישראל) – "לדבר בפני קהל" (הספר הראשון והיחיד בישראל שנכתב על "דיבייט").

מאז ועד היום הוצאתי שישה ספרים בעברית וחמישה באנגלית, כולם רבי מכר, שתורגמו לשפות רבות ונמכרו במאות אלפי עותקים.

החברה שלי נתנה עד היום מעל 2,450 הרצאות וסדנאות בארבע יבשות, ובכנסים שלנו לקהל הרחב צפו בישראל עד היום למעלה מ־120,000 איש.

על עצמי

איש משפחה, אוהב אנשים, יצירתי מאד, בורא לעצמי את המציאות שלי, מגדיר מטרות ומגשים אותן, תלמיד נצחי, יזם בנשמה, אוהד "שרוף" של מכבי חיפה בכדורגל ובכדורסל.

עצה טובה שקיבלתי

לגבי הרצאות: הרצאה זו רק שיחה - פשוט שיחה עם הרבה אנשים בו זמנית.

ההבנה הזו אפשרה לי לשוחח עם קהלים של מאות ואלפי אנשים, בישראל ובחו"ל, ללא חשש ובביטחון מלא. העצה הזו אפשרה לי להיות נינוח הרבה יותר מול קהל.

זו העצה הטובה ביותר ששמעתי בנוגע להרצאות ולפרזנטציות, היא עוזרת מאד להתגבר על פחד קהל, ואני סיפרתי אותה בעצמי למאות אנשים שהתייעצו איתי לגבי הרצאות והתגברות על פחד קהל.

עצה טובה לתת

שתי העצות הכי טובות לטעמי במכירות:

- **לאהוב את הלקוחות.** מי שלא אוהב באמת את הלקוחות שלו – לא יצליח לאורך זמן. מהאהבה הזו נוצרות הסבלנות, איכות השירות והזמינות ללקוחות, שהן תנאי בעיניי להצלחה עסקית.

  על אותו משקל, **מרצה חייב לאהוב באמת את הקהל**. כשהמרצה נהנה מההרצאה, גם הקהל נהנה. יש חיבור וכימיה הדדית בין מרצה לקהל, וזה תלוי קודם כל במרצה.

- השנייה, **לא להניח הנחות.** כולנו מניחים הנחות כל הזמן, ומקבעים אנשים שאנחנו פוגשים בתוך תבניות – "הוא נראה לא רציני...", "היא כבר נכנסת לחנות בפעם החמישית, בטח סתם תבלבל שוב את המוח ולא תקנה..." – בפועל אנחנו מפספסים הרבה הזדמנויות עבורנו, ועלולים לפגוע סתם באנשים טובים.

חשוב להתחיל כל שיחה ופגישה עם לקוח חדש ממקום טוב, להסתכל על אנשים בעיניים "ורודות". אולי הוא ספציפית לא יהיה לקוח, אבל יביא לך את הלקוחה הבאה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **להיות בלמידה ובהתפתחות כל הזמן**, ולא לחשוב שאתה יודע הכול. לעודד גם את העובדים ללמוד ולהתפתח. אני משקיע הון בכל שנה בהתפתחות האישית והמקצועית שלי ושל הצוות שלי.
- **להיות כל הזמן בסביבה צעירה, חדשנית ואנרגטית** כמה שאפשר. זה עושה אתכם צעירים יותר, זה בריא וכיף יותר, וגם משאיר אתכם "מחוברים" לקרקע וקרובים ל"רצפת הייצור" בעשייה שלכם. אפשר ללמוד מכל אחד, לא משנה כמה הוא מרוויח, מה הגדרת התפקיד שלו ומה הוותק.
- להתאים את הפעילות למציאות כל הזמן, **להתחדש ולהיות מסוגל "להמציא את עצמך"** מחדש במהירות. העולם משתנה במהירות, הכלכלה משתנה במהירות, הרגלי הצריכה משתנים, הטכנולוגיה מתעדכנת כל הזמן וגם הרשתות החברתיות משנות כל הזמן את האלגוריתם שלהן. גם אתם חייבים להיות מעודכנים כל הזמן.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

לפרגן ולהעצים את מי שסביבך – מחמאה היא הכלי הניהולי הזמין והזול ביותר. אפשר להחמיא ולחזק עובדים בלי סוף, ועדיין נשארות מספיק מחמאות לכל השאר.

להעסיק את האנשים הטובים ביותר בכל תחום, ולשלם להם מצוין. להיות עם ביטחון עצמי ומקצועי ולא להרגיש מאוים מאנשים איכותיים סביבך. לדעת במה אתה טוב ובמה פחות, ולחפות על כך באנשי מקצוע מעולים ש"יחפו" על החולשות שלך.

לראות את עצמך כמנצח על מקהלה – כל אחד ינגן הכי טוב בכלי שלו, אתה לא חייב לדעת לנגן על כל הכלים, בטח לא טוב כמוהם, רק לראות בבירור את התמונה הכללית ואת הצעדים הבאים.

המהלך הניהולי של השנה

אני מתקדם "צעד אחר צעד" בהרחבת הפעילות שלי בעולם.

המודל העסקי שלי בחו"ל כולל שלושה שלבים:

שלב א' – הוצאה לאור של ספרים שלי בהוצאה לאור מקומית גדולה במדינת היעד, לאחר שתורגמו.

שלב ב' – נסיעה לאותה מדינה לקיום אירועי השקה לספרים, הופעות בתקשורת, מתן הרצאות בכנסים ופגישה עם לקוחות פוטנציאליים בחברות ובארגונים באותה מדינה.

שלב ג' – חזרה לאותה מדינה שוב ושוב ומתן שירותי ייעוץ, סדנאות והרצאות לחברות וארגונים – לעובדים וללקוחות שלהם.

אני כל הזמן מתקדם, צעד אחר צעד, בנחישות ובסבלנות.

כמו כן אני מאמין **שצעדים קטנים מייצרים תוצאות גדולות.** צעד קטן אבל משמעותי שקרה לי לאחרונה, הוא יצירת ערך שלי ב"ויקיפדיה" (ביוזמה שלהם).

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ורדה ומוטי זייד – **ההורים שלי.** היוו עבורי מודל לחיקוי ולימדו אותי דרך ארץ, ענווה, חריצות, אופטימיות, סבלנות ואהבת אדם.

יואבי ונועם זייד – **הילדים שלי.** חלק גדול מהעשייה שלי נועד לתת להם השראה, והם גם נותנים לי הרבה השראה, וגם רעיונות יצירתיים לעשייה עסקית ולפוסטים ודיווחים שאני מפרסם לקהילה שלי.

ברמה המקצועית, מודלים לחיקוי ומקורות להשראה ב"תעשיית המומחים" הישראלית והעולמית – גיל פרץ, יובל נוח הררי, ליאור סושרד, דן אריאלי, אמיר הרדוף, ערן שטרן, אריה מליניאק ועוד רבים וטובים – רובם קולגות וחלקם גם נהיו עם השנים חברים אישיים טובים.

מכולם למדתי הרבה ואני משתדל ליישם מה שרלוונטי לחיי ולעסקיי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

אני "תולעת ספרים" וצרכן של ה-מ-ו-ן תכנים, בכל הפלטפורמות – ספרים, פודקאסטים, דיסקים, קורסים אינטרנטיים, סדרות תיעודיות וכו'. לאורך השנים היו הרבה מאוד ספרים, סרטים וסדרות שהשפיעו עליי מאד.

אציין כמה מהשנים האחרונות:

סרטים – "מטריקס", "המייסד" (על מייסד מקדונלדס), "תודה שעישנת" (סיפורו של לוביסט של חברות הטבק בארה"ב)

סדרות בנטפליקס – "בתוך הראש של ביל גייטס", "הריקוד האחרון" (על מייקל ג'ורדן)

ספרים – "חוק ה־10X" של גרנט קרדון, "יוצאים מן הכלל – נטפליקס ותרבות ההמצאה מחדש"

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

עכשיו אני נמצא בג'וב חלומותיי.

החלום (שאותו אני מתכנן להגשים) הוא לתרגם את ספריי לכמה שיותר שפות ולהרצות בכמה שיותר מדינות.

להסתובב בעולם עם הילדים ובת הזוג כאוטוריטה מקצועית וכיועץ על.

פרטים אישיים



שם:
לינוי קצאב

השכלה:
עו"ד, תואר ראשון במשפטים ובמנהל עסקים,
המרכז הבינתחומי הרצליה וMBA
מאוניברסיטת קולומביה, ארה"ב.

חברה:
עמותת ProWoman

אתר אינטרנט:
www.prowoman.org.il

משפט מפתח

"תהיי את! זה הכי פשוט ונכון."

הדרך לתפקיד

בתור סטודנטית לתואר ראשון נחשפתי לראשונה לעולם העסקי ולמיעוט הנשים בתפקידים בכירים. לא הבנתי למה כמעט כל המנכ"לים והשותפים במשרדי עורכי הדין שמגיעים להרצות או להשתתף בכנסים שהגעתי אליהם הם גברים. בער בי להבין את זה לעומק ובעיקר לשנות את זה. בתזמון מושלם נפתחה תכנית שבה סטודנטיות, רגע לפני כניסתן לשוק העבודה, פוגשות נשים מובילות מתחומים שונים לשיחה אינטימית ועמוקה על קריירה, משפחה, אתגרים ולבטים. ראיתי בעיני רוחי איך תכנית כזו יכולה לעשות שינוי אמיתי וממשי בחיים של נשים רבות ושל שוק העבודה בכלל. יחד עם שני הראל, מייסדת שותפה, הרחבנו את התכנית לארגון עם למעלה מ־1500 חברות, עשרות מתנדבות, תכניות שפועלות ב־15 מוסדות אקדמיים ובחברות מובילות במשק, ולאחרונה עם המעבר שלי לניו יורק, פתחנו סניף מעבר לים. החזון הוא לבנות ארגון בינלאומי ולהמשיך לפעול להעלאת אחוז הנשים בתפקידים בכירים, ולצמצום פערי השכר בין גברים לנשים בשוק העבודה. יש לנו קהילת נשים איכותית שמקבלת ליווי והכוונה לאורך כל שלבי הקריירה דרך סדנאות מקצועיות, השמה, ערבי נטוורק ועוד.

במקביל לתפקיד שלי בפרו וומן, מילאתי תפקידי ניהול שונים בישראל ובארצות

הברית בתעשיית ההייטק, ומקווה להמשיך להקים מיזמים נוספים שיובילו לשינויים חברתיים ועסקיים.

על עצמי

התפקיד הראשון שלי היה ועדיין להיות אחות בכורה לחמישה אחים שלימדו אותי הרבה על אחריות ומסירות, ערכים שמלווים אותי לאורך הדרך. אני גם משתדלת לזכור שכולנו כאן לזמן מוגבל וזה עוזר לי לקחת את החיים בפרופורציה ולא לפחד לצאת להרפתקאות.

עצה טובה שקיבלתי

לא מזמן נכחתי במפגש עם גילי הייזלר, מנכ"לית פרומרקט, שהסבירה כמה זה חשוב להתייחס לאנשים בארגון – מנהלים, קולגות, עובדים – בתור לקוחות שלנו. לדאוג תמיד להבין מה הצורך שלהם, מה חסר להם, ולוודא שאני מספקת להם את זה.

עצה טובה לתת

בעולם שבו אנחנו מקבלות פידבק מהרבה כיוונים, חשוב לפתח חוש ביקורת עצמית הוגן ומאוזן שיהיה המדד הכי חשוב עבור עצמנו, ולהוסיף מעליו מעט חמלה. ועוד משהו, תרשו לעצמכם לחלום, לדמיין ולהרגיש את המקום שבו אתם רוצים להיות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לתת משקל לאינטואציה שלך בזמן קבלת החלטות (דורש תרגול כמו כל שריר אחר בגופנו)
- ללמוד לבנות תוך כדי תנועה. לא לחכות לסיום כל קומה לפני שבונים את הקומה הבאה
- להתנהג בכבוד ובנועם לסובבים אותך

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

אני חושבת שהבסיס לכל הוא הוגנות, כנות ויושר, ועל בסיס זה אני מנסה לחיות ולהוביל באופטימית ותשוקה את מה שאני עושה. אני משתדלת להיות מנהלת שרואה את האנשים סביבה, להוות דוגמה, להיות בעשייה מכוונת מטרה ועם זאת גמישה ופתוחה לשינויים ורעיונות חדשים.

המהלך הניהולי של השנה

החלטתי לוותר על שותף אסטרטגי רגע לפני השקת השותפות, כי הבנתי שעל אף הערך הכספי, שיתן לנו יותר ביטחון בארגון, השותפות תביא איתה הרבה מעמסה וכבדות לתהליכים ולהוצאה לפועל של היוזמות השונות. מאחר שאנחנו עמותה ורוב הכוח העובד שלנו הן מתנדבות, נדרשת שמירה על איזון בריא בין רצון לצמיחה והרחבת ההשפעה שלנו לשמירה על אופרציה ותהליכים אפקטיביים עד כמה שניתן. זה היה רגע קצת מפחיד, כי לא ידעתי אם באמת נצליח לגייס שותפים חדשים ופתיחת הפעילות בניו יורק עמדה בסימן שאלה. לבסוף שחרור השותף הזה הכניס אנרגיה חדשה שהובילה לשותפיות אחרות שעזרו לנו להתרחב בארצות הברית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

יש לי כמה מודלים לחיקוי לכל מיני מצבים בחיים שברגעים מסוימים אני שואלת את עצמי... מה X הייתה עושה במצב הזה. וכך אני פועלת. כמו חברה טובה שאני מאוד מעריכה, אבא, בן הזוג או קולגה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

במהלך התואר הראשון צפיתי בסרט"Iron Jawed Angels" שמספר את הסיפור של תנועת הסופרג'יסטיות בארצות הברית שנלחמו לקבל זכות הצבעה. סיפור על נשים עצמתיות שבחרו להילחם ולהקריב כדי לשנות. הדרך שלהן, העוצמה וההבנה שהמחאה הזו, עבור משהו שהיום נראה כל כך מובן מאליו, הייתה בסך הכל לפני כ־100 שנים, השפיעו עליי מאוד ודחפו אותי להמשיך לשנות ולקדם.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לג'וב החלומות שלי אין שם. אני בעיקר רוצה לקום כל בוקר ולדעת שאני בתזוזה, במקום עם יכולת השפעה, שאני לומדת דברים חדשים ומגוונים ומייצרת משהו חיובי בעולם.

פרטים אישיים



שם:
ניסני חדד

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה

חברה:
האחים חדד

אתר אינטרנט:
www.hadadbros.com

משפט מפתח

"הצלחתך היא לא בתפקיד שאתה ממלא,

אלא בערך המוסף שאתה יוצק לתוכו."

הדרך לתפקיד

נולדתי לתוך זה, כל הילדות עבדתי עם כלים יחד עם אבי ואחי.

אחרי שהשתחררתי מהצבא התחלתי לעבוד בעסק המשפחתי, ובמקום משרד קיבלתי חמישה תפקידים במפעל ובמקביל למדתי תואר בכלכלה. בגיל 26 נסעתי לאיטליה והקמתי מפעל תומך למפעל בארץ. ציירתי את המפעל, פירקתי אותו ובניתי אותו פה בארץ מחדש.

בשנת 2008 לקחתי אחריות על כל הצד הפיננסי של החברה והשארתי רק חשב.

בשנת 2014 איחדנו את שני המפעלים – התומך היה בפתח תקווה והראשי בבני ברק – ואיחדנו אותם במקום שאנו נמצאים היום בפתח תקווה.

בשנת 2019 פיצלנו את החברה לשני תחומי פעילות עיקריים: התחום הראשון – רכשתי את פעילות הייצור של הכלים ואת המסחר. התחום השני הוא תחום המצופים והחנויות.

פיתחתי תחום שלם של תכשיטים, שיטות עבודה, ממש לגעת בחומר. התחלתי ללמד צורפים והייתי שותף של בית הספר לצורפות. צברתי ידע רב על הייצור וכיום אני מעורב בתהליכי הפיתוח.

רוב הלקוחות שלנו נמצאים בארה"ב.

על עצמי

לוקח אחריות בכל תחום, איש של עשייה.

עצה טובה שקיבלתי

אל תיגע במה שלא מקולקל.

גודל הוא לא ערובה לרווח, השאלה מהי הנקודה האופטימלית. עם הזמן הנקודה משתנה.

עצה טובה לתת

במיוחד בתקופה של קורונה – אסור לשכוח את הבסיס, מה המוצר המקורי.

לדוגמה: צורפות המונית בטורקיה. כדאי להתעקש על איכות ועל מחיר למרות שהרבה מבקשים איכות פחות טובה ויותר זול.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

להשקיע בכוח אדם, למצוא אנשים טובים ולא לחשוב שאתה יודע הכול.

לעשות בטווח הקצר פעולות שיניבו בטווח הארוך.

חלק מההשקעה זה לא רק במוצר, זה בשם ובמה שהמוצר מייצג עבור אנשים. מדובר במוצרים שיכולים לעבור דורות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

סינון רעשים

להבין ולראות את התמונה הרחבה

המהלך הניהולי של השנה

עשיתי המון: השנה שני בעלי תפקידים שעבדו 30 שנה סיימו את תפקידם בחברה בשל שינוי מבנה החברה, ולקחתי את תפקידיהם תחת חסותי.

נשארתי במפעל מבוקר עד ערב בכדי להקים את המנגנון לבד, פירקתי מערכת ובניתי אותה מחדש עם גיוסים חדשים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אין לי מודל, אני אוהב לקחת תכונות של אנשים ופעולות שלהם וללמוד מהם. אנחנו לא באמת מכירים את ההגדרה למודל לחיקוי, אנחנו רואים רק חתיכה

קטנה ממה שמראים לנו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

המטרה – אליהו גולדרט

הוא פתח לי ראייה ושיניתי מבנה ייצוגי של המפעל.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

מה שאני עוסק בו היום הוא ג'וב חלומותיי: מצייר, שולח דוגמה ואז משווק לכל העולם. אני ממש יוצר לנפש, אין גבול.

פרטים אישיים



שם:
שרון גילרן נוריאל

השכלה:
MBA מנהל עסקים
התמחות ביזמות ובחדשנות

חברה:
Innovation channel LTD

אתר אינטרנט:
www.innovationchannel.org

משפט מפתח

"To be is to do"

הדרך לתפקיד

תמיד נמשכתי לתפקידי ניהול והדרכה. מגיל צעיר חברתי לתנועת הנוער "מכבי צעיר" וזו השפיעה על חיי ועל דרכי. בגיל צעיר הדרכתי קבוצות, ריכזתי הדרכה וניהלתי את הסניף, התגייסתי לגרעין הנח"ל של התנועה וממנו יצאתי למסלול פיקודי אותו סיימתי בתפקיד מ"פ במחנה הדרכה 80. עם השחרור ואחרי טיול של מספר חודשים בארה"ב הצטרפתי בשנת 1994 לחברת התקשורת סלקום. התחלתי כנציגת שירות ולאחר שבועות ספורים קודמתי לתפקיד ניהולי. מכאן ביצעתי לא פחות מ־11 תפקידי ניהול שונים ומגוונים במגזר הפרטי והעסקי, במהלכם ניהלתי ועבדתי עם שחקני נשמה מכורים לצבע הסגול. בתפקידי האחרון עברתי לאגף משאבי אנוש והייתי מנהלת הרווחה, תקשורת פנים ארגונית וקשרי קהילה. מסלקום המשכתי למיקרוסופט ישראל. אני זוכרת שבמסיבת הסיום שלי בסלקום אמרתי "עד עכשיו עבדתי בחברה הכי טובה בישראל ועכשיו אני עוברת לעבוד בחברה הכי טובה בעולם".

במיקרוסופט התחלתי את דרכי כמנהלת קבוצת מכירות לארגוני SMB ומשם המשכתי לנהל את מערך תמיכת הפרמייר, ניהלתי P&L עצמאי ומרתק שכלל כ־60 עובדים, 'טאלנטים' מומחים טכנולוגיים שהשאיפה למצוינות זרמה להם בדם. עזבתי את מיקרוסופט לרגל הזדמנות מדהימה ואקראית למנכ"ל את חברת IBI גמל והשתלמות מקבוצת IBI בשוק ההון. פה למדתי על העולם הפיננסי המרתק,

על רגולציה, על עבודה מול דירקטוריון, וזכיתי לנהל 50 עובדים מסורים ומקצועיים שהיו רתומים לעשייה, לשינוי ולשיפור מהיום הראשון. לאחר שנתיים קיבלנו החלטה למזג את חברה עם חברת גמל אחרת, ניהלתי תהליך מיזוג בן שנה שבו חיברנו תרבויות, תפיסות ונכסים למינוף ולהצלחה משותפת. לאחר המיזוג עזבתי את החברה ומוניתי להיות דירקטורית ב־IBI קפיטל, חברה אחות מצליחה העוסקת בניהול הטבות הוניות וחולשת על 35% משוק הסטארטאפים במשק הישראלי. נחתי חודשיים, טסתי לבלות ביפן חודש, ועם חזרתי חברתי לשותפה נפלאה ועימה הקמתי את Innovation Channel LTD. המטרה הייתה לפתח את הדור הבא של smart marketplace , שפועל לייצר חדירה של מיזמים טכנולוגים לארגונים וחברות גדולים בארץ ובעולם ולהטמיע חדשנות אמיתית. הפעילות מתאפשרת באמצעות אנשים פרטיים ומוכשרים שהתשוקה שלהם היא לקדם חדשנות בעולם, אנחנו קוראים להם המאפשרים (Business Enablers). אנחנו עובדות על המיזם כבר שנה וחצי, מתמקדות רק בו כפרויקט מרכזי בחיינו. בשלב זה אנו בסיומו של פיילוט, וממנו נצא ברבעון הקרוב לסבב משקיעים ולבניית הפלטפורמה הדיגיטלית המלאה שלנו.

על עצמי

אני אדם קשוב שאוהב אנשים, למדתי לראות דברים גם דרך העיניים של האחר ולחסוך אנרגיות של שיפוטיות. אני מאמינה שלכל אדם יש עוצמות נפלאות, והחוכמה היא לתת לו את הבמה כדי להביא אותן לידי ביטוי.

עצה טובה שקיבלתי

אני לומדת שיטת ימימה יותר מעשר שנים. המורה שלי טליה בכר, חוזרת בתשובה ששייכת לקהילת ברסלב, מלמדת אותנו לא מעט מכתביו של רבי נחמן. אחת האמירות של הרבי היא: "יש עניין שהכול יתהפך לטובה" – אל ייאוש, למרות שיש רע (בעיניים שלנו) עדיין "הכול לטובה", והמצב יכול להתהפך בשנייה למצב (שנבין בעיניים שלנו) שהכול לטובה.

העצה הזו של הרבי נחמן (שיש לו שלל עצות טובות וחכמות) צפה במודע שלי בכל פעם שבעיניים שלי מצב מסוים מתפרש כרע, ומכאן באה תמיד הבנה או תקווה שמסייעים לי לצלוח את האתגר האישי שלי במצב הנתון.

עצה טובה לתת

עצה מקצועית – לייצר מציאות שבה "אפשר" כאחד מערכי העבודה המרכזיים בארגון, ולבנות צוות של מאפשרים שאינם "יס מנים" אבל מיד חושבים מה כן ניתן

לעשות לטובת מטרות הארגון ויעדיו.

עצה אישית – להיות בקשב למהות הפנימית שלך. כל אדם הוא עולם ומלואו ולעיתים אנחנו שוכחים להקשיב לעצמנו, לתחושת הבטן, לאינטואיציה, לספק, לשמחה ולתחושת הניצחון. מרוב עומס של ציפיות, יעדים, ממשקים, משימות ולחצים אנחנו שוכחים שהגוף והנפש שלנו כבר יודעים את התשובה וברוב המקרים גם משרטטים לנו את מתווה העשייה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **אני לא בונה חברה, אני בונה DNA של חברה** – מנהל שרוצה לבנות יחידה או חברה נצחית צריך להתמקד בבניית ה־DNA הנכון, להתחיל מהתרבות הארגונית, אנרגיית העשייה ובניית צוות מנצח. אלה, יחד עם הגופים והמנועים הנכונים שיווצרו בארגון באופן טבעי מתוך ה־D.N.A הנכון, יקימו ישות ארגונית עובדת ויניבו לאורך זמן תוצאות, עמידות והצדקה עסקית לקיום הביזנס.
- **לנהל עוצמות ולא להתמקד בחולשות** – זהה את העוצמות בכל האנשים שנמצאים בחברה שאתה מנהל, תכיר אותם ותזכור תמיד שיש בכל אחד עוצמה, עוצמה שיש לך כמנהל תפקיד להביא אותה לידי ביטוי לטובת הארגון. ארגון הוא כמו פאזל גדול – שבץ את האנשים במקום הנכון בפאזל. ואם יש עוצמה שלא מתאימה לארגון, חשוב להיפרד מהעובד ממקום שבו העוצמה שלו מחודדת וברורה ויש לו הכוח להביא אותה לידי ביטוי בארגון אחר.
- Think big, Start small, Grow fast

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- להתמקד בעשייה ולא במילים יפות, הן כדוגמא אישית והן באופן שבו אנו מעריכים את העובדים שלנו.
- ללמוד ולהתפתח כל הזמן, להיות סקרן כלפי כל מי שאני בא איתו במגע – "מה אני יכול ללמוד מהאיש הזה?", להרחיב את האינטלקטואל שלי כאורח חיים – לקרוא, לחקור, לשאול ולהקשיב.
- להצמיח אנשים מוכשרים, להעצים, לבנות שדרה ניהולית חזקה ומובילה, לטפח תמיד יורש פוטנציאלי לתפקיד שלך.

המהלך הניהולי של השנה

השנה הקמתי את Innovation Channel וצעדתי את הצעד הראשון בהקמת מיזם עצמאי. התגברתי על פיתויים, על מחשבות ועל ספקות. בתחילת השנה הגדרנו יחד את היעדים המרכזיים של שנת 2020, שנת הפיילוט שלנו שבה גייסנו שישה מיזמים מבטיחים וכ־35 מאפשרים מוכשרים מהארץ ומהעולם והתחלנו לעבוד ולהגשים את מודל העבודה שיצרנו. הקורונה לא עצרה אותנו, היא רק חיזקה אותנו, גם באמונה שמה שאנחנו מקימות ויוצרות נכון. זה בא לידי ביטוי ביצירת עשייה עסקית תכליתית שמקדמת הלכה למעשה הטמעת חדשנות בארגונים מגוונים (חלקם חדשנים וחלקם מסורתיים), ומלווה את היזמים בדרך חכמה ללקוחות שמשתמשים במוצר שלהם.

בנינו ארבעה מנועי צמיחה שיחזקו את העשייה שלנו ב־2021 ולמדנו להפוך אפשרויות להזדמנויות עסקיות מניבות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המודל שלי לחיקוי בנוי משבע חברות קרובות. מפאת הרצון שלא להפליל את עצמי מול אף אחד ממעגלי הקרובים אלי, אשתף שיש לי נטייה מובהקת להפוך אנשים מוערכים ובעלי ערכים לחברים קרובים – כי הכי טוב שהמודל לחיקוי שלך קרוב אליך ואתה יכול להיות איתו, לנשום ולחוות אותו כל הזמן.

"שביעיית המודל שלי" מורכבת כולה מנשים מפעימות, נדירות, שלכולן אפשר לקרוא בגאון "אשת חיל": חמש מהן סמנכ"ליות / מנהלות בכירות מאוד בארגונים מובילים במשק, אחת בעלת חברה עצמאית ומובילה בתחומה, אחת היא מנהלת משרד בחברת הייטק.

מכל אחת אני לומדת, מכל אחת אקבל את העצה הכי טובה בעולם, כל סיוע שצריך ואהבה ללא תנאי. בקיצור – זכיתי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

הספר "קפיטליזם קשוב" (Conscious Capitalism) מאת John Macy & Raj Sisodia

"קפיטליזם קשוב הוא גישה הוליסטית לניהול עסקים השואפת לתת מענה אופטימלי לאתגרים עסקיים וחברתיים של העולם החדש. לפי גישה זו, הקפיטליזם והיסודות עליהם הוא נשען – יזמות, תחרות, מסחר חופשי ושלטון החוק – חיוניים לכלכלה בריאה ומתפקדת, ולצידם חיוניים אלמנטים נוספים כמו אמון, אנושיות וחמלה, שיתוף פעולה ויצירת ערך לכלל מחזיקי העניין "

אני מאמינה שלתאגידים וארגונים עסקיים יש כוח עצום והשפעה, לא פחות מאשר לממשלות. עם זאת חינכו אותנו לאורך דורות שהצדקתו העסקית של ארגון היא רווחיות ותשואה לבעלי המניות. הקפיטליזם הקשוב מאפשר להשיג את כל המטרות בדרך הרמונית וערכית ומזכיר לנו שלהביא טוב לעולם בכל ההיבטים אינו גורע מהיכולת שלנו להרוויח.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

כל מה שיש בו יצירה והשפעה חיובית על העולם. בהיבט הזה כבר היום אני מרגישה שאני בגו'ב החלומי שלי, יוצרת עולם שמנגיש חדשנות ומגביר משמעות ואושר לאנשים מגוונים בעולם.

פרטים אישיים



שם:
אבי בוסקילה

השכלה:
תואר שני במנהל עסקים

חברה:
שראל, פתרונות לוגיסטיים
ומוצרים לרפואה מתקדמת בע"מ

אתר אינטרנט:
www.sarel.co.il

משפט מפתח

"אם אין האדם משתדל לעלות מעלה מעלה –
על כורחו ירד מטה מטה", (אמרתו של ההגר"א – הגאון מוילנא)

הדרך לתפקיד

בשנת 2005 פרשתי מצה"ל לאחר 25 שנות שרות בחיל הרפואה. בתפקידי האחרון הייתי עוזר קצין הרפואה הראשי לארגון. לפני ההחלטה על הפרישה אמרתי שאני מאמין בעצמי וביכולות שלי להצליח בחיים האזרחיים ובמגזר העסקי.

רציתי להשתלב בתפקיד בכיר שיש בו השפעה.

בשנת 2005 השתלבתי בהנהלה של המרכז הרפואי שיבא כמנהל מערך הלוגיסטיקה הרפואית.

בשנת 2006 הצטרפתי לחברת שראל בתפקיד משנה למנכ"ל. הייתי המשנה של המנכ"ל ד"ר משה מודעי ובשנת 2007, עם פרישתו, החלטתי להגיש את מועמדותי לתפקיד המנכ"ל לוועדת האיתור. לאחר תהליך של 7 חודשים בחרה בי ועדת האיתור לתפקיד מבין כ–320 מועמדים.

במשך חודשים ארוכים ניתחתי את החברה – את הסביבה החיצונית של החברה ואת האתגרים העומדים בפניה – והכנתי מסמך של כ–60 עמודים המפרט את החזון, הייעוד, האתגרים והאסטרטגיה התפעולית והעסקית הנדרשת לחברה.

בוועדת האיתור הצגתי לא רק את ניסיוני, אלא גם מה בכוונתי להתחיל לבצע מהיום הראשון בתפקיד ובשנים הקרובות.

בשנת 2007 מוניתי למנכ"ל שראל.

על עצמי

ערכי ובעל יושרה אישית ומקצועית, איש משפחה. מייחס חשיבות לאינטליגנציה רגשית, לחריצות ולאכפתיות.

רץ למרחקים ארוכים (בעסקים ועדיין לא בספורט), חושב כל הזמן ביצירתיות על הדבר הבא שיוצר ערך מוסף ויתרון על האחרים.

יודע לרדת לעומק לפרטים ובאותה מידה לעלות למעלה ולראות את הדברים בראיה ארוכת טווח ובהיבט מערכתי.

יש לי סיפוק מהובלת חברה, שלצד צמיחתה עם השנים לפעילות של כמיליארד וחצי שקלים היא תורמת ומשפיעה לחיוב על איכות השירות והטיפול הרפואי במערכת הבריאות.

עצה טובה שקיבלתי

יש משל מעולם הספורט: רץ מרתון מוריד מעט ממשקלו כדי לשפר בעוד כמה אחוזים את התוצאה, במסגרת הכללים הקיימים בתחרות מרתון.

ואיך התחילו הפוטבול והרוגבי? קבוצה שיחקה כדורגל עם הכלל הידוע, שאסור לגעת בכדור ביד. לאחר שלא הצליחו להכניס גול נמאס לאחד השחקנים והוא אחז את הכדור ביד וזרק אותו לתוך השער. כלומר, שינה את כללי המשחק כדי להביא שינוי משמעותי בתוצאה.

העצה הטובה: אם אתה רוצה להביא לייעול ולשינוי משמעותי בעשרות ואפילו במאות אחוזים – עליך לחשוב ביצירתיות, ובכללי משחק שונים מהכללים ומהמסגרת שלפיהם חשבת ופעלת עד היום.

עצה טובה לתת

תהיה מנהל עם מצפון, ערכים ויושרה ותעשה טוב לקהילה.

מנהל זוטר יכול להצליח בכוחות עצמו. מנהל בכיר, לעומת זאת, יצליח אך רק אם יקיף את עצמו במנהלים חרוצים, ישרים, יצירתיים, לויאליים ושיודעים לעבוד בצוות.

חשוב תמיד הכי רחוק ולמקום המיטבי שאליו אתה רוצה להגיע. תכנן לפחות 10 צעדים קדימה, דמיין לפרטי פרטים את עצמך ואת המקום שאליו אתה שואף להגיע, קבע יעדים ופעל להגיע לשם בנחישות, ובסוף הדמיון והחזון יהפכו

למציאות.

תתמקד בנושאים שמקיימים שלושה תנאים יחד: שאתה יכול להוביל ולהצטיין בהם, שהם כלכליים ושהם גם מלהיבים אותך.

אחד מהתנאים להצלחה, במיוחד בימים אלה בעולם כל כך משתנה, זה לזהות את השינויים והצרכים החדשים, להיות גמיש לשינויים ולהתאים את עצמך לכך מבעוד מועד.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- ככל שתאפשר מעורבות תחסוך התערבות: טפח שקיפות של הצוות שלך מולך, ושקיפות שלך מול מועצת המנהלים ו/או הבעלים.
- ייצר כל הזמן חווית שירות עם חיבור רגשי של הלקוחות לארגון שלך. כדי שזה יקרה חבֵר רגשית את העובדים לארגון בשילוב תחושה של שליחות בתפקידם.
- חדשנות ועוד פעם חדשנות: תכיר את המגמות הטכנולוגיות המתקדמות בעולם, תחשוב יצירתי ותשלב את מה שרלוונטי לארגון בכל התהליכים. תוביל על המתחרים בכך שתעניק ערך מוסף ללקוחותיך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- ערכי, אכפתי מאוד וחרוץ
- אנושי, יודע לבחור אנשים טובים
- יכולת להתנהל ולהוביל בתנאי אי ודאות, וגמישות לשינויים
- נחוש, שיטתי ושיודע לרוץ למרחקים ארוכים
- יצירתי ואוהב חדשנות

המהלך הניהולי של השנה

כבר בינואר 2020 אספתי את כל ההנהלה של החברה ואמרתי להם שאנו צריכים להיערך למגיפה כמו שנערכים למלחמה.

התחלנו בהצטיידות מוגברת בתרופות, בציוד רפואי ובציוד מיגון, לפני כל המשק ולפני שקיבלנו הנחיות מהגורמים המוסמכים. ההתארגנות המוקדמת והאינטנסיבית הצילה בהמשך חלק גדול ממערכת הבריאות מקטסטרופה של

קריסה ביכולת לטפל. במשך כל השנה וגם בימים אלה, החברה תומכת במערכת הבריאות בהצטיידות ובאספקה מ־43 מדינות והעובדים פועלים במסירות סביב השעון. החברה קיבלה תעודות הערכה מהמוסד, מצה"ל וממשרד הבריאות. לצד כל אלה החברה המשיכה בפעילות השוטפת בפרויקטים כמו הקמת המרל"וג המתקדם, תמיכה בהקמת בית חולים קרדיאלי לילדים וקידום טכנולוגיות מתקדמות במערכת הרפואית. החברה קיבלה פר, בפעם הראושנה, על הישגיה במצוינות לוגיסטית ממנכ"ל משרד הבריאות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

SpaceX – אילון מאסק הוא יזם, מהנדס ומעצב תעשייתי, הוא המנהל הכללי וארכיטקט המוצר, המייסד והמנהל הכללי של טסלה.

התוודעתי לפעילותו בשנים האחרונות. מאסק הפך לאיש העשיר בעולם והוא מקור להשראה. לצד ההישגים החומריים הוא משקיע באנרגיה מתחדשת וגם מוביל בה ובהגנת הסביבה ופועל לשנות לטובה את העולם.

נאמר עליו שהראש והנפש שלו מגיעים למקומות שאנו חולמים עליהם, הוא אדם שלא נותן לגבולות דמיוניים לעמוד בינו לבין חזונו.

אנשים נוספים שמהווים עבורי מודל לחיקוי הם: דוד בן גוריון, מנחם בגין ואבא שלי הרב יצחק בוסקילה ז"ל. המשותף לשלושתם: צניעות שבאה לידי ביטוי בחיים האישיים ומתן דוגמא אישית. היו להם אמונה בדרך, חזון, השכלה והשפעה על אחרים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"גלגל התנופה – מטוב למצוין"; שם המחבר: ג'ים קולינס

טוב הוא אויבו של המצוין, וזו אחת הסיבות המרכזיות לכך שכה מעט בחיינו נעשה מצוין.

בספר נבחנת שאלה מהותית: כיצד נעשה ארגון מטוב למצוין ולמוביל בתחומו? מה מאפיין את החברות המצוינות ומהם, אם בכלל, הלקחים המשותפים להן?

הספר נתן לי השראה עד כמה חשוב לא להתפשר, לבחור את האנשים הנכונים ולשבץ אותם בתפקידים המתאימים. עדיף להיות במצב שהתקן לא מאויש מאשר לשבץ לתקן עובד שלא מתאים. הספר שובר את המיתוס של מה מאפיין מנכ"ל של חברה מצוינת ועד כמה חשוב להתמקד בנושאים שאתה מצטיין בהם.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

תפקיד שיש בו השפעה משמעותית על איכות חיינו ועל איכות החיים של הדורות הבאים, לצד תגמול הולם.

להביא מניסיוני ומכישוריי ליזמים ולמנהלים צעירים או פחות מנוסים ולתרום בכך להצלחתם.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 8



"כשאני בונה צוות,
אני קודם כל מחפש אנשים שאוהבים לנצח.
אם אין כאלה, אני מחפש אנשים ששונאים להפסיד".

רוס פרו

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

האם הצוות שלכם אוהב לנצח? האם הוא שונא להפסיד?

על ניהול כוח אדם
'שחקני נשמה ואהבה' -
– המתכון להצלחה –

החלק הכי מאתגר בניהול עסק הוא נושא כוח האדם שהינו ה'אקס פקטור' המרכזי בכל עסק.

במהלך דרכי כמנכ"ל ליקטתי מספר עקרונות שמסייעים לי בבחירת האנשים הנכונים ובשימורם:

1. לפני שנים, בתחילת דרכי בעולם המנכ"לות, הביקורת שהופנתה כלפיי, ובצדק, הייתה שאני לא תמיד מזהה חולשות של אנשים ולא יודע להיפרד מאנשים לא מתאימים. חבר טוב ייעץ לי לפני כ–15 שנים לדמיין ביני לבין עצמי מפעם לפעם, מה יקרה אם כל אחד מחברי הצוות יספר לי שהוא עוזב. התוצאה נפלאה, כיוון שאם הדבר הראשון שאתה חושב הוא מה אני צריך לעשות על מנת שאותו אדם יישאר, אתה על המסלול הנכון, וכנ"ל ההפך – אם התחושה הראשונית שלך היא הקלה, אז מדוע האדם הזה נמצא כיום בארגון".

   עפ"י תפיסתי, קיימות שלוש קטגוריות לניתוח עובדים:

   חיוניות– העובד חיוני לארגון.

   אדישות – עובד במצב ביניים, עובד בינוני– אם יישאר אז זה בסדר ואם יעזוב זה גם בסדר.

   הקלה – לארגון יהיה טוב יותר בלעדיו.

2. מה קורה כאשר אתה רוצה לשאול את עצמך האם העובד הנכון נמצא בתפקיד הנכון?

   השאלה אותה אתה צריך לשאול את עצמך היא – אם היית מגייס עובד לתפקיד הנוכחי, האם היית קולט את העובד הנוכחי? אם תשובתך היא 'כן' אז אכן הוא העובד המתאים ואם תשובתך היא 'לא' אז...

3. **האתגר המרכזי** הוא לגייס 'שחקני נשמה' או להפוך את העובדים להיות כאלה.

כדי לגייס עובדים מתאימים נדרש להשקיע בתהליך הגיוס ככל שניתן באמצעות סדרה של ראיונות עם אנשים שונים בתוך הארגון, לחקור היטב את הממליצים וההמלצות, לעשות מיני בחינות בתהליך הקבלה ולבדוק התנהלות בדינמיקה קבוצתית. ההשקעה בעלות הגיוס בטלה בשישים לעומת עלות איבוד העובד כתוצאה מחוסר התאמה של אחד מהצדדים בתקופה קצרה.

4. **האתגר המשני** – יכולתו של המנכ"ל להאציל סמכויות, לתת אוטונומיה למנהלים ולעובדים ולהתמודד עם כישלונות שלדעתו הוא היה יכול למנוע, בשילוב סבלנות מעטה והשקעה לא גדולה יאפשרו להכשיר עובד עצמאי עם 'ראש גדול' המחויב לייצור הצלחה לארגון ולעצמו.

5. **"אל תעסיק עובד על סמך מיומנויות אלא על סמך הגישה שלו! מיומנויות אפשר ללמד" סיימון סינק -** גישה היא דרך חיים – היכולת להקשיב, ללמוד דברים חדשים, לתקשר עם אנשים ולהתפתח הם כישורים מנצחים.

6. **הדרכה ופיתוח עובדים** – בניית תהליך הדרכה מובנה ששני הצדדים (המדריך והמודרך) מחויבים אליו וחתומים על תכניו ואופיו הינו ערובה להצלחת התהליך או לסיומו בזמן הקצר ביותר. על מנת לחשוף את העובד למגוון רחב של ידע ואפשרויות ההדרכה חייבת להיות גם פנימית (בהנחיית צוות ההדרכה של הארגון) וגם חיצונית (הדרכה שתינתן על ידי מומחים חיצוניים בתחום).

7. **משוב חודשי ושנתי** – ביצוע משוב לעובד אחת לשנה ומדי חודש יאפשרו למנהל לבחון האם העובד עומד בציפיות הנדרשות ממנו וכמו כן יאפשרו לעובד לקבל הערכה לגבי תפקודו והתקדמותו בתפקיד. המשוב מתרכז בנקודות לשימור ובנקודות לשיפור ומטרתו הינה שימת דגש על האתגרים של העובד ועל מתן פתרונות רלוונטיים תוך שיח מאפשר בין המנהל לעובד.

8. **אופק** – יצירת אופק ריאלי לעובד מבטאת את הכרת הארגון ביכולתו של העובד להתקדם ולפתח קריירה בתוך הארגון. מתן האפשרות לעובד להתקדם משרתת הן את העובד והן את הארגון, משביחה את כל כוח האדם בארגון וחוסכת לארגון משאבים רבים.

9. **ביקורת בונה** – מאפשרת לייצר אפקטיביות כל עוד היא עניינית ומקצועית וניתנת באופן המכבד את העובד ומאפשר לו לקבל אותה וללמוד ממנה, כגון מתן נקודות לשימור ונקודות לשיפור.

10. **תחקור הצלחות מול תחקור כישלונות** – העובד מתחבר הרבה יותר להצלחות שלו ולאלה של עמיתיו לצוות מאשר לכישלונות שלו, ולכן קל לו הרבה יותר ללמוד מההצלחות ולחקות אותן מאשר להתעמק בכישלונותיו, ודבר המסייע לו להשתפר באופן מתמיד. בהתאם לכך הארגון צריך להשקיע יותר בתחקור הצלחות עובדיו מאשר בכישלונותיהם.
11. **תגמול הוגן** – כל הצדדים, הן המעסיק והן העובד, צריכים לראות שכר ראוי בעמלם.

לסיכום

אישי, אישי, אישי – מילה טובה, מחשבה טובה ומעשה טוב – הן כלפי העובד והן כלפי המנהל. שני הצדדים זקוקים לכך כי עושה טוב להיות בטוב.

להתייחס לעובדים כמו ללקוחות – בתור מנהל תעשה הכול בשבילם, עד לנקודה שאתה חושב שאתה מוכן / צריך / נדרש לעשות.

לעשות הכול באהבה – רק אהבה מביאה אהבה – זו דרך חיים והיא משתלמת Big Time לכולם!

ההצלחה מגיעה כאשר המנהלים והעובדים בארגון מחוברים ל- DNA שנוצר.



Action Items

מה למדתי מפרק 8

ניהול כוח אדם, שחקני נשמה ואהבה

– המתכון להצלחה –

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

האם לדעתכם ישנם עובדים שלא מתאימים לארגון?

מתי מבוצעת הערכת עובדים ומתן משוב?

האם יש לארגון שלכם תוכנית הדרכה ופיתוח עובדים שנתית?
אם כן, מה חובה לשפר בה?

פרק 9

שינוי תפקידים בארגון
מעבר להתייעלות ולצמיחה

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



בילי ויצמן - מנכ"לית R.B יזמות נדלן

תספר על המעבר מקריירה ככתבת ספורט מצליחה ליזמות עסקית בתחום הנדל"ן, על אמונה עצמית, למידה ממנוסים ממך ומתן קשב והערכה לעובדיך.



דורון מאירסדורף - מנכ"ל ומייסד סטורדוט

יספר על הדרך מעמק הסיליקון, דרך Msystems ועד מכירת SanDisk ב-19 מיליארד דולר. על לחלום בגדול ולרצות לשנות את העולם תוך גמישות מחשבתית והתאמה לשינויים שבדרך.



נוני ויצמן - מנכ"ל פאר נשר

יספר על הדרך שעוברת מפרויקטור בחברה עד לתפקיד המנכ"ל דרך ניהול מיזוגים עם מתחרים ויצירת חברה מובילה בשוק ודוגל בעמדה שתמיד עדיף לקבל החלטה שגויה מאשר לא לקבל החלטה.



נדב עטיה - מנכ"ל אנד ג'וי

יספר על מכירת פרחים באינטרנט ועד הקמת ארגון מבוסס בשילוב תחושת שליחות. יספר על עשייה מתוך תשוקה אמיתית, לא לעולם חוסן והיכולת להקשיב ולהכיל שותפים ועל מימוש החזון של אמזון חברתי.



ענבר סיון - מנכ"לית משותפת Innovation

תספר על הדרך לקשת מגוונת של תפקידים בארגונים שונים והמכנה המשותף של הרצון להשפיע. מאמינה ביצירת יחסים קרובים עם שותפים ולקוחות ובניית ארגונים משמעותיים לעולם.

פרטים אישיים



שם:
בילי רובין ויצמן

השכלה:
אקדמית

חברה:
B.R יזמות עסקית

אתר אינטרנט:
www.billy-rubin.com

משפט מפתח

"אם החלטת שאת רוצה משהו – לכי על זה. לא לוותר!"

הדרך לתפקיד

תמיד ידעתי שעולם העסקים, עולם הנדל"ן, הוא המקום שלי. בשנת 1990, אחרי קריירה מצליחה שנמשכה כ־10 שנים, בה הייתי כתבת הספורט הראשונה בארץ בעיתון ידיעות אחרונות, דרכתי לראשונה בעולם הנדל"ן. בגיל 25 השתלבתי בחברת תשלו"ז – השקעות אחזקה ובניה בע"מ, שם עסקתי בקידום ובמכירות של פרויקטים בתחום הנדל"ן.

באותה תקופה נולדה קבוצת הרכישה הראשונה בארץ. הרעיון היה לבחור את קהל היעד לפרויקט, ללמוד את הצרכים שלו, להתאים למיקום אסטרטגי, גאוגרפיה מתאימה... הרעיון צץ מתוך חשיבה שיש דרך שונה לשווק נדל"ן, והיא: להתחיל מהלקוח וסביבו לבנות את השכונה. בתכנון ובהוצאה לפועל של מיזם זה הייתי לפורצת דרך בתחום.

אחרי עשר שנים הקמתי חברה פרטית לשיווק וקידום פרויקטים. החברה התמקדה והתמקצעה בעיקר באזור השרון ומרכז הארץ. באותן שנים העסקתי כעשרה סוכני מכירות.

ההמשך הטבעי והנכון עבורי היה לעבור לביצוע פרויקטים באופן עצמאי.

האהבה ליצירה שבבניה, יחד עם היותי אישה בעולם מאוד גברי, הייתה לפעמים מאתגרת ואף יותר מזה. ובדיוק מהנקודה הזאת צמחתי, גדלתי ובניתי את עצמי למי שאני היום. אני אוהבת ללמוד, להכיר נישות חדשות, להתפתח, וכיום אני

האישה היחידה בארץ שהיא קבלנית ביצוע ויזמית נדל"ן.

על עצמי

לפני הכול אני בילי, אמא לחן הבת המדהימה שלי. אחרי זה אני אישה שלא מוותרת על הגשמת החלומות שלה, גם כשמאתגר, וגם כשהיא לא חלק מהנוף המוכר.

עצה טובה שקיבלתי

אמא שלי ז"ל, אמרה לי תמיד שלא צריך לפחד: תאמיני בעצמך, הדרך כבר תגיע. ללכת עם האמת שלי ולא לוותר. כל אלה הם שהביאו אותי למקום שאני צועדת בו היום ולדרך שמחכה לי בהמשך.

עצה טובה לתת

הדרך להצלחה אף פעם לא פשוטה. היא מלאה באנשים שיספרו לך כמה לעולם לא תצליחי, כמה כדאי לוותר ולא לקחת סיכונים. הם ייצאו צודקים רק אם תעזי לתת לדברים שהם אומרים להיכנס לך לראש.

כן, תלמדו מעצות פרקטיות של אנשים חכמים ומנוסים, אבל הכי חשוב – תלמדו להקשיב לעצמכם ותמיד לנסות. לא לוותר, לא להתייאש – לקום שוב ולייצר לעצמכם את הדרך.

כל כך הרבה תלוי במוניטין שלנו, שחייבים לשמור עליו לאורך כל הדרך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להציב לעצמך יעדים, לתחום אותם ולעמוד בהם. לא לוותר!!! גם אם קשה.
- אל תחרוג מעבר לקו הגמר שאליו שאפת, אנחנו צריכים ללמוד מתי לעצור לאחר הניצחון.
- לקחת איתך אנשים שהם טובים ולא לפחד מהם, כי אנשים טובים מפרים אותך.
- להקשיב לאנשים שסביבך, הון אנושי זה הדבר החשוב ביותר להצלחת החברה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהל מצליח הוא מנהל קשוב לעובדים שלו. מי שידע להעריך נכונה את האנשים סביבו יוכל לבנות יסודות איתנים לחברה שלו.
- לדעת לקבל החלטות וליישם אותן.
- להיות אסרטיבי.
- לדעת לקחת סיכונים ולא לפחד.
- לדעת להיות חד ועניינ, לעסוק בעיקר ולא בטפל.
- לדעת את "אומנות" תכנון הזמן.

המהלך הניהולי של השנה

בשנה מטורפת זו הבנו שיותר מתמיד עלינו לנתח לעומק, בצורה יסודית ואחראית, את הסיכונים האפשריים במהלך הפרויקט. לדוגמה, תזרים מזומנים של הצדדים הנוגעים בדבר, נוכחות רציפה של אנשי מקצוע , קיום מלאי חומרי גלם וכדי – כל אלה נלקחו בחשבון תוך שמירה על טובת כל הצדדים בפרויקט.

היכולת של החברה שלי לבחור את הפרויקטים עם מינימום סיכון התאפשרה הודות לחוסן, למוניטין ולנוכחות מקצועית חזקה בענף הנדל"ן והבנייה, והודות לשנים של עבודה אחראית, מאתגרת ומקצועית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מרגרט ת'אצר, אנגלה מרקל ובעיקר נשים חזקות שפורצות דרך ולא פוחדות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

פרש הברונזה – פאולינה סיימון

48 חוקים של הכוח – רוברט גרין

המפץ הגדול

אוטוביוגרפיות של מנהיגים – אריק שרון

ביל קלינטון

נלסון מנדלה

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

למזלי התברכתי ואני נמצאת כיום במקום שחלמתי עליו. אני מאוד אוהבת את מה שאני עושה.

ימים יגידו והדרך לא תמיד נודעת. אני אוהבת להעז, לאפשר, לתת לדברים להתקיים, להיות נוכחת במאת האחוזים, ו...אצלי גם השמיים אינם הגבול.

פרטים אישיים



שם:
דורון מאירסדורף

השכלה:
דוקטורט (טכניון)

חברה:
סטורדוט

אתר אינטרנט:
www.store-dot.com

משפט מפתח

"אם אתה רוצה לשנות את העולם – תחלום בגדול, אבל תנהל בדברים הקטנים."

הדרך לתפקיד

אחרי סיום לימודי הדוקטורט עברתי עם משפחתי – דנה אשתי, ילדה בת שנתיים וילדה בת חודשיים – לעמק הסיליקון. מעבר זה קרה בתחילת מהפכת האינטרנט והבועה, שהתנפחה והתפוצצה בהמשך.

המעבר היה בית ספר מצוין לעולם המסחרי. ניהלתי פרוייקטי ייעוץ מול יצרניות השבבים הגדולות והייתי מעורב בתכנונם של כ־40 מפעלי סמיקונדוקטור ברחבי העולם. לאחר מכן הקמתי וניהלתי שני סטרטאפים בעולם האינטרנט.

פיצוץ הבועה בשילוב שיקולים אישיים זירז את חזרתנו לארץ לאחר עשר שנים מלאות עשייה. עם חזרתי הצטרפתי ל־msystems כסמנכ"ל תפעול וטכנולוגיה תחת דב מורן. לאחר הרכישה על ידי סנדיסק ניהלתי את פעילות כונן מצב מוצק (Solid State Drive) לעולם הלפטופים. בהמשך נרכשה סנדיסק ע"י Western Digital תמורת 19 מיליארד דולר.

עם העזיבה החלטתי לפתוח סטרטאפ שישנה סדרי עולם בתחום האנרגיה, ובמיוחד בסוללות. ראיתי שאפשר, באמצעות חומרים חדשים, לאפשר טעינה מלאה של סוללה בחמש דקות ואפילו בדקה. כך נולדה סטורדוט, שממוקדת בפיתוח סוללות לרכבים חשמליים, ובעצם באה לפתור את חוויית הטעינה – הבעיה העיקרית במעבר לרכבים חשמליים.

על עצמי

חובב צילום וטיולים במקומות מיוחדים, רצוי בשילוב אופני הרים ותוואי שטח מאתגר.

עצה טובה שקיבלתי

Think big or go home

עצה טובה לתת

תחשבו על הדורות הבאים. כסף לבדו הוא לא היעד העיקרי והוא לא יעשה אתכם מאושרים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

חדשנות היא תהליך חזרתי ופעמים רבות סיזיפי. תלכו עם הלב שלכם, ההצלחות הגדולות שהייתי עד להן באו למרות דעות של מומחים רבים שאולי יודעים יותר מכם בתחום כלשהו, אבל אין להם את התעוזה, הכשרון או המוטיבציה שלכם. ההצלחה במיזם שאפתני אינה מובטחת כלל, ולכן חשוב להפנים שההנאה האמיתית היא מהדרך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

ראשית, נחישות מתלהבת. יהיו הרבה תקלות וחסמים בדרך וצריך להיות מסוגלים להתמיד ולדחוף קדימה בכל מחיר. מנגד, יהיה צורך לא פעם לשנות כיוון לכן אסור להיות מאוהבים יותר מדי בפתרון או במוצר שאליו כיוונתם.

גמישות מחשבתית ויכולת התאמה לשינויים טכנולוגיים, עסקיים או תחרותיים היא קריטית.

המהלך הניהולי של השנה

זיהוי פוטנציאל בשוק המתפתח במהירות של עולם הרחפנים, וההבנה שאפשר להציע להם מודל עלויות אטרקטיבי באמצעות טעינה מהירה. לטובת התחום בנינו בזריזות רחפן הדגמה אוטונומי שנטען בחמש דקות, ומייתר את הצורך באדם המחליף סוללות ובצורך בסוללות נוספות בכלל.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

לגדול יחד עם דב מורן הייתה חוויה מעצימה. החל מהחזון שאפשר מישראל לכבוש את העולם עם רעיון ייחודי (דיסק און קי) וכלה ביכולת להתחבר לייצרנים

הגדולים ולנהל קרב מול מעצמות טכנולוגיות מעמדה של חוזקה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סדרת הספרים של אלי גולדרט: The Goal, The critical chain, It's not luck

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

חינוך. לבנות מסגרת חינוכית לדור הצעיר, שתחליף את העולם הוותיק של בית הספר מצד אחד, אבל גם לא מתמכרת כולה לעולם הווירטואלי מצד שני. לאפשר לדור הצעיר לפתח יכולות שיהיו חשובות לעתידו ולא מקצועות צרים שמישהו פעם החליט שהם חשובים עבורו ולבסוף מתבררים כמיותרים.

פרטים אישיים



שם:
נוני ויצמן

השכלה:

12 ש"ל, מגוון רחב של קורסים בלהב,

כולל קורס דירקטורים.

חברה:

פאר נשר מוצרים לצביעה ובניה בע"מ

אתר אינטרנט:

www.pngroup.co.il

משפט מפתח

"עדיף לקבל החלטה שגויה מאשר לא לקבל החלטה."

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי כאיש מכירות בתחום הסלולר, בתחילה בחברת פלאפון ולאחר מכן ביורוקום נוקיה. לאחר מכן שימשתי מנהל מכירות בחברת שטראוס, ואז מנהל המכירות של חברת סידס דברים טובים.

לחברה הנוכחית הגעתי בשנת 2007, כפרויקטור מנהל מכירות ל 9 חודשים בחברת פאר מוצרים לצביעה ובניה.

ב־2008 מוניתי לסמנכ"ל המכירות של החברה.

ב־2010 מוניתי למנכ"ל חברת פאר מוצרים לצביעה ובניה.

ב־2011 יזמתי וניהלת את המיזוג בין חברת פאר מוצרים לצביעה ובניה לבין המתחרה הגדולה שלה, חברת נשר רבינוביץ'.

ב־2012 הוקמה חברת פאר נשר מוצרים לצביעה ובניה בע"מ, ומאז אני חבר דירקטוריון ומנכ"ל החברה.

על עצמי

אופטימיסט חסר תקנה.

אוהב לבשל, אוהב ספורט מוטורי (מכוניות מהירות מאוד, טרקטורונים)
מאמין גדול בניהול דיפרנציאלי ומאפשר.

עצה טובה שקיבלתי

עדיף להיות בורג ענק במערכת קטנה מאשר בורג גדול במערכת ענקית.

עצה טובה לתת

אם אין לך משהו חכם לומר, אל תאמר מילה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

הקדש זמן סביר ללמידה ולתכנון, זה יחסוך לך המון זמן בתיקון טעויות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- כריזמה
- כושר מנהיגות
- אינטליגנציה רגשית גבוהה
- קור רוח

המהלך הניהולי של השנה

הנפקת רשת מקס סטוק ב־1.7 מיליארד ש"ח על ידי אייפקס, שנתיים אחרי שנרכשה לפי שווי של 300 מיליון ש"ח.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני שואב המון השראה מאישתי ומשני ילדיי, הם הכוח המניע שלי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סדרה – סמוך על סול.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני יוצר בכל יום מחדש את ג'וב חלומותיי.

פרטים אישיים



שם:
נדב עטיה

השכלה:
טכנאי תקשורת ואלקטרוניקה

חברה:
סטודיו אנד ג'וי

אתר אינטרנט:
www.andjoy.co.il

משפט מפתח

"אפשר לוותר. לעזוב. להאשים. ואפשר לבחור להמשיך, להאמין. לקצור את הטוב, אחרי שהתגברת על כל הקשיים."

הדרך לתפקיד

בגיל 17, תלמיד י"ב, התמכרתי ל"נס הפריחה" והתחלתי למכור פרחים מבית לבית.

מיד לאחר השירות הצבאי פתחתי חנות פרחים, ולאחר 7 שנים של התפתחות קמעונאית עצמאית הצטרפתי לצוות ההקמה של zer4u, בתפקיד סמנכ"ל המסחר. ערך היזמות והחזון תמיד בער בי, ולמכור פרחים באמצעות האינטרנט היה בגדר חלום. לשמחתי, הצלחתי להגשים גם את החלום. וכפי שאופייני למזל קשת – ברגע שהחלום מתחיל להתגשם, כבר מזמנים את היעד הבא...

ואכן, בביקור מקרי במפעל מוגן נחשפתי לאנשים עם מוגבלויות. המבטים של העובדים, הריח באוויר, הקירות הלבנים ושפע האור החזירו אותי לחוויות מהילדות: אל הבית. אל היום בו ביקרתי את אבי בסדנת שיקום. ראיתי לא רק את המשתקמים. ראיתי את הילדים שלהם, אותי, ואת האחים שלי. אני מבין ויודע עד כמה מקום העבודה חשוב, לא רק עבור אדם המתמודד עם מגבלה, אלא גם עבור משפחתו.

אבל דבר אחד השפיע עליי יותר מכול – ההבנה שמדובר בתופעה שמנציחה את המסכנות ולא פותרת את הבעיה. ההבנה שמנהלי המפעל המוגן פועלים ללא הרף לקבל תקציבי ציבור, קרנות ותרומות, תוך כדי הצגת הקושי כגזירת עולם לא

פתירה.

בתחושת שליחות פנימית החלטתי להקים את אנד ג'וי עסק חברתי עצמאי, עם שלושה עקרונות מבדלים:

לפעול למטרת רווח, אך לא למקסום הרווח, תוך פעילות כעסק עצמאי בר קיימא, ללא קבלת תקציבי ציבור ו/או תרומות.

להעסיק אנשים עם מוגבלויות בהעסקה ישירה, בשכר מלא ובתוספת התנאים הסוציאליים הקבועים בחוק.

לשלב את העובדים בקשת רחבה של תפקידים, כל אחד לפי יתרונותיו.

על עצמי

אוהב אדם ואדמה. מאמין בניסים, באהבה ובאינסוף. סבלני לשונה – מתכווץ מעוולות וממוסר כפול. פועל מתוך שליחות להפוך חיי אחרים ליפים יותר. מכור לטיולים מתגלגלים בעולם.

עצה טובה שקיבלתי

אם אתה רוצה להגדיל את עצמך, תדאג להגדיל את האחר. או, כפי שסבתי ז"ל דאגה לומר לי עם פתיחת חנות הפרחים הראשונה – "אם אתה רוצה שיהיה לך טוב בעסק, תדאג שלשכן שלך יהיה טוב".

הלקוח הפוטנציאלי לא ישלם יותר על אותו מוצר, אלא אם אתה מעביר לו ערכים מוספים, המטשטשים את העלות העודפת אותה אתה דורש ממנו. את העצה הזו קיבלתי בתחילה באכזבה גדולה ממנהל רכש של גוף ממשלתי, אשר דחה לנו זכייה במכרז גדול בגלל פער של אחוז וחצי במחיר, בטענה שהוא מחויב לחוק המכרזים וכי "הוא רוצה לקנות חברתי, אבל לא יכול לשלם על זה". למוחרת הבנתי שקיבלתי "מתנה", אשר בעקבותיה הפך סטודיו אנד ג'וי לארגון שמתמחה בעיצוב מתנות ייחודיות ובשירות ייחודי, כך שלא ניתן להשוות למתחרה. זה מאפשר לקיים שתי שורות תחתונות במקביל: רווח ורווחה.

עצה טובה לתת

לפעול מתוך תשוקה – מי הגיע למה שרצה? מי שלא נכנע לקושי ומצא את ה'למה' להמשיך הלאה.

ליהנות – אפשר לרוץ את הדרך, ללכת מהר או לפסוע לאט. השאלה היא לא המהירות, אלא עד כמה אנחנו נהנים מהדרך.

להיות ייחודי – להיות כמו מישהו גדול, זו לא הצלחה. להיות מי שנולדת להיות – זה המימוש הכי אמיתי שלך.

להקפיד על שיתופיות – אנחנו רוצים להגיע לפסגה, ופתאום זה קר ולבד. קחו חבר לאן שלא תלכו. יותר כיף לשתף, הכי כיף ביחד.

להסתקרן ולחפש – איך מוצאים את הדרך? סוללים אותה. לפעמים היא תתעקל, לפעמים תתארך, אבל בטוח לגמרי שזו הדרך שלך.

להשפיע – אנחנו רוצים לשנות, להוביל, ליזום. הטבעת החותם שתיחקק בנו הכי חזק, היא זו שהיטיבה עם אחרים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לשלב מינון מדויק בין תחושת השליחות לבין גמישות מחשבתית – לאהוב את העשייה אך לא להתאהב בתוכניות העבודה.
- לא לעולם חוסן – להגיע מוכנים למשבר שצפוי להפתיע אותנו מעבר לפינה.
- לפעול בגישה של רווח ורווחה – לחיות עם שני ה"מתחים" בשלום. להבין שלכל צד יש כוח להניע את הצד ה"מנוגד" כביכול, במחזוריות אינסופית. כלומר, לפעול למען הרווח, אך לא במיקסום רווח.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- שביל הזהב שבין חדות מחשבה לבין אי הנחת הנחות.
- הקשבה והכלת השותפים – ספקים, עובדים, לקוחות, בעלי ענין, משפחה.
- להבין ש"המתחרים שלנו הם לא קונוסים" – ליזום, להוביל.
- להפוך את המחשבה ממענה לצורך לייצור צורך.
- להצליח גם בתקציבים נמוכים, עם וברגעים מאתגרים.

המהלך הניהולי של השנה

המעבר מלוגיסטיקה מסורתית ללוגיסטיקה מבוססת אוטומציה ותהליכי עבודה, החל משלב ההזמנה ועד לשלב האספקה ללקוח קצה.

לפני התפרצות מגפת הקורונה למעלה מ־90% ממכירות החברה התבססו על מכירות מרוכזות BTB, ו־10% התבססו על מכירות BTC. החתירה להפיכת

החברה לכזאת המעניקה שירות מקצה לקצה בתחום שירותי הפרחים והמתנות, עם פתרונות לוגיסטיים מתקדמים + אתר ECM נגיש ומקצועי + הרחבת תחום המשלוחים לבתי הלקוחות לכל הארץ, הביאה לצמיחה משמעותית ברווח הנקי מבלי לפגוע בתחום הרווחה שהחברה מתבססת עליו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

דינה עטיה, אמא שלי.

למרות האתגרים הרבים שעימם גדלנו, אמא שלי תמיד חינכה אותנו להישגיות. לפעול מתוך עוצמה, בלי רגשי נחיתות. בהשאלה, אני אומר שאמא שלי לימדה אותנו להסתיר את הקרעים בנעליים. זו הסיבה העיקרית לכך שהקמתי את סטודיו אנד ג'וי לא כעמותה, המתבססת על קבלת תקציבים מהמדינה או על קבלת תרומות, אלא כחברה הפועלת על בסיס הכנסות ממכירות בלבד.

הדמויות של דיסני.

החותם המשפיע על מעגלים רחבים של קהלים בעולם כולו, ללא הבדלי דת, גזע, מין וגיל. הבידול המנצח עם חשיבה על הפרטים הקטנים ביותר, אשר מאפשרים לתאגיד לשרוד מזה דורות, מבלי להיות תלוי באדם אחד.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הסרט "יוצאים מן הכלל" (אוליביה נקש ואריק טולדנו) – על עשיית הטוב. על נחישות ואמונה בדרך. על מלחמת חורמה בתפישות עולם מיושנות. התשחצים של פעם בעמודים האחרונים של מוסף השבת – גרמו לי מאז היותי ילד להתעניין בתחומים רבים.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

להשפיע לטובה על כמה ערכים במקביל, 24/7/365, אך עם הגדלת מרחב הזמן האישי שלי לפנאי ולחוויות משפחתיות.

פרטים אישיים



שם:
ענבר סיון־ברם

השכלה:
MSc+MBA במנהל עסקים
עם התמחות בשיווק

חברה:
Innovation Channel

אתר אינטרנט:
www.innovationchannel.org

משפט מפתח

"Enable Growth. Together"

הדרך לתפקיד

בעשרים שנה האחרונות מילאתי שורה של מספר תפקידים מאתגרים במגוון תחומים: גיוס, ניהול פרויקטים, אקדמיה, BI, כאשר בכולן ניהלתי אנשים ויחידות רווח והפסד ועבדתי צמוד עם לקוחות. ברוב החברות האלו הקמתי משהו מאפס: תחום, מיזם, יחידה – תמיד הייתי חלוצה ואהבתי את זה מאוד.

העשייה שלי, בדומה לתשוקה שלי, התמקדה בתפקידים שהייתה לי בהם יכולת יצירה והשפעה על ועם אנשים וארגונים. ניהלתי חטיבות אסטרטגיות, פיתוח עסקי אסטרטגי, ניהול ערוצי הפצה גלובליים , שהיתי באנגליה כ־3 שנים במסגרת תפקיד זה ועבדתי עם נציגים מ־50 מדינות. ראיתי עולם והבנתי שיש הרבה דברים שאני לא יודעת על תרבויות אחרות והדרך שבה הן חושבות ומנהלות עסקים.

בתפקידי האחרון שמשתי מנכ"לית חבר הון אנושי, תפקיד אותו לקחתי מתוך אמונה שנדרשת מהפכה דיגיטלית בעולמות הגיוס והאאוטסורסינג המסורתיים, ולכן הקמתי את מעבדת חדשנות שהתמקדה בסטרטאפים בורטיקל ה־HRtech על מנת לשמש כשותף מעצב, וכן לייצר מנועי צמיחה חדשניים לקהל הלקוחות הנאמן והוותיק של חבר הון אנושי ולמיזמים עצמם.

כאן הבשיל הרעיון הראשוני של Innovation Channel ובהמשך, עם יציאתי ממעגל השכירות, חברתי לשרון גילרן נוריאל ויחד הקמנו את החברה. הרעיון שלנו

נסמך על ערכים משותפים וחזון משותף בנוגע למנהיגות, משמעות ומוטיבציה משותפת ואדירה ביצירת אלטרנטיבה עבור אנשים בעלי רקע ניהולי ועיסקי, להם אנו קוראות Business Enablers, שתאפשר להם לצמוח, ללמוד, ליצור ערך והכנסות תוך אפשור הכנסת חדשנות באופן מואץ יותר לחיי הארגונים העסקיים בעולם.

כרגע אנחנו לקראת פיתוח פלטפורמה דיגיטלית שתחבר בין כל קהלי היעד והאנשים הפועלים במרחב של אפשור הטמעת חדשנות בעולם.

על עצמי

אני אדם שאוהב ללמוד, אוהב שינויים ואוהב אתגרים. שגרה זה אחד הדברים הלא אהובים עליי.

אני אוהבת להיות בעשייה רבה ולהרגיש שאני תורמת לסובבים אותי.

עצה טובה שקיבלתי

לעיתים יש לתת לדברים לקרות מעצמם. לדברים לרוב יש דרך להסתדר מעצמם.

ההבנה שיכולת ההשפעה שלי לפעמים מוגבלת היא שיעור בצניעות וב"לשחרר" שלמדתי בשנים האחרונות. שמתי לב שכשפעלתי בדרך זו, לרוב הדברים הסתדרו לטובה (גם אם בתחילה זה לא נראה כך) וזה ייצר לי פחות מתחים ואנרגיות מבוזבזות ויותר פניות לעסוק בדברים נוספים.

עצה טובה לתת

כמו בחיים גם בעולם העיסקי הבסיס להצלחה ולעשייה משמעותית בנוי על היכולת לייצר יחסים אמיתיים וקרובים עם שותפים/לקוחות/קולגות/עובדים/ספקים, המושתתים על הקשבה אמיתית, הבנה, איכפתיות, הכלה, שמובילים לדרגת אמון ושותפות גבוהות.

דבר שלמדתי על בשרי וחשוב לי ליישם בהמשך הוא לעבוד עם אנשים שעושים לי טוב, אנשים בונים, אנשים שמעריכים את התרומה שלי, אנשים שרוצים בהצלחתי גם. אנשים שחולקים איתי ערכים ומטרות דומות ומשותפות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תבנו משהו משמעותי שהחברה שלכם מביאה לעולם – אנשים רוצים להתחבר למשהו מעבר ליום יום.

- תבנו תרבות ארגונית מצמיחה – תאיישו את תפקידי המפתח בחברה באנשים שמתחברים לחזון שלכם, תנו מקום וביטוי לשאיפות ולרצונות שלהם בתרבות הארגונית. בנו איתם מערכת יחסים של שותפות וערבות הדדית. כך גם מול לקוחות ושותפים עיסקיים.
- תדייקו את הסיפור של החברה כל הזמן – תוודאו שאתם ממשיכים לייצר ערך מתמשך לכל בעלי המניות הרלוונטיים (עובדים, לקוחות, בעלים, משקיעים).

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- הקשבה (צניעות)
- יכולת לזהות כישרונות ולגייס את האנשים הטובים ביותר למשימות הנכונות וכן לחבר אותם ליחידה אחת שעובדת יחדיו.
- זיהוי מגמות והזדמנויות משמעותיות והיכולת לפעולת במהירות. לראות רחוק, לדעת לבנות ולספר את הסיפור של החברה כך שאנשים (עובדים, לקוחות, משקיעים) יבינו למה אנחנו עושים מה שאנחנו עושים, לאן אנו רוצים להגיע ולמה לנו להיות חלק מהדבר הזה.
- אמונה חזקה ומדבקת בחזון ובעשייה ויצירת מחויבות וחיבור לאנשים מסביב.

המהלך הניהולי של השנה

MVP רחב במסגרתו בדקנו את תהליך החיבור, הערכים והחוויות הנוצרים בעקבות חיבור בין טכנולוגיות חדשות (סטרטאפים) לבין "מאפשרים" = Business Enablers, אנשים בעלי כישורים וניסיון בפיתוח עיסקי וכן רשת קשרים רלוונטית בהם הם נחשבים ל־Trusted Advisor המעוניינים להתחבר לחדשנות, ללמוד וללוות פתרונות בהתקשרות עם ארגונים הצריכים אותם, ולאפשר להם להיחשף ולהטמיע פתרונות אלו בהצלחה. כאשר במסגרת זו הם זוכים ליכולת השפעה, משמעות, הכרה, הוקרה ותגמול.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אורנה סגל, מנכ"ל מנפאואר לשעבר. היכולת שלה לזהות אנשים כישרוניים ולשים אותם בתפקידים נכונים שבהם הם יצליחו והחברה תצליח. החשיבות הבלתי מתפשרת שהיא שמה על גיוס מנהלים עם יכולת בין אישיות גבוהות, הביאה את

חברת מנפאואר ישראל בזמנו להיות מקום שבו כולם ערבים זה לזה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

דן אריאלי, שווה לך –ההיגיון הסמוי שעומד בבסיס המוטיבציה שלנו.

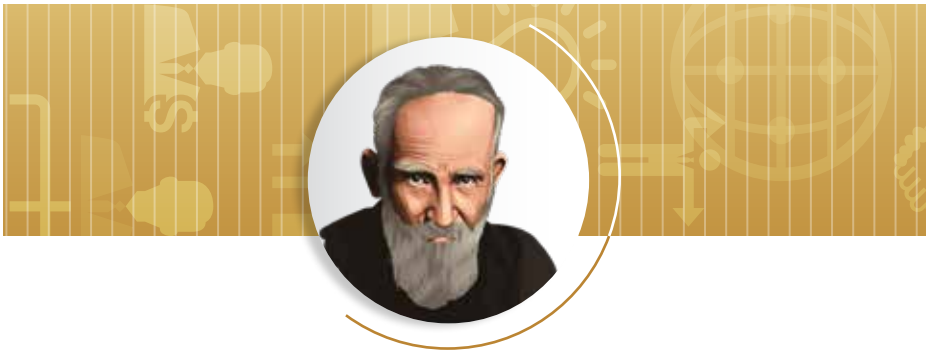
מרתק וחשוב להבין כיצד המוטיבציה פועלת וכיצד אם נבין את אופן פעולתה נוכל לשפר את חיינו בעבודה, במשפחה ועם חברים. אחד הדברים החשובים שם הוא הוא הקשר החזק בין משמעות למוטיבציה. הרבה מהדברים שקראתי שם אני משתדלת ליישם בכל מערכות היחסים שאני בונה –משפחה, חברים ועבודה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני עכשיו בעבודת חלומותיי –יוצרת, לומדת ומשפיעה!

אני בונה יחד עם שותפתי, חברה שתשפיע על היכולת של הארגונים להטמיע טכנולוגיות חדשניות בהצלחה ובמקביל תאפשר לאנשים בעלי מומחיות בפיתוח עיסקי ורשת קשרים ענפה למנף את היכולות והניסיון על מנת להשאיר חותם בעולם ובמקביל להשפיע ולקבל בתמורה משמעות הכרה, הוקרה ותגמול.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 9



"אדם שאומר שזה בלתי אפשרי לא צריך להפריע לאדם שעושה את זה".

ג'ורג' ברנרד שאו

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

איזה מכשול אתם מתחייבים להסיר בדרך לשינוי?

שינוי תפקידים בארגון
– מעבר להתייעלות ולצמיחה –

כשחושבים על התייעלות התפיסה באופן טבעי היא של קיצוץ, הורדה, הפחתה וכדומה.

מנהלים שרואים צעד אחד קדימה בוחנים את תהליכי ההתייעלות בפרספקטיבה רחבה יותר .

מהי בעצם מטרת ההתייעלות?

המטרה היא צמיחת הארגון והצלחתו הכלכלית לאורך זמן.

מכאן נובע שעובד שצבר בארגון ידע, מיומנות ויכולת הינו בעל ערך רב.

השאלה המתבקשת היא כיצד בימים של צמצום והסתגלות ניתן לשמור על ההון האנושי בד בבד עם תהליכי התייעלות הכרחיים?

כיצד נכוון את תהליכי ההתייעלות להצלחתו העתידית של הארגון?

אחד הכלים הניהוליים החזקים שמאפשר חשיבה כזו הינו שינוי תפקידים.

במסגרת תהליך זה נבחן כיצד ניתן לשמר את ההון האנושי ככלל ואת העובדים בעלי ערך רב שהגדרת תפקידם ותחומי עיסוקם אינם מתאימים לצרכים הנוכחיים של הארגון בפרט.

להלן התהליכים המומלצים:

1. **מכירות, מכירות, מכירות** - עובדים שחוו את התהליך התפעולי בארגון מבינים את המוצר והשירות מבפנים, כך שפעמים רבות הם המתאימים ביותר לעבות את מערך המכירות, במיוחד אם מזהים בהם יכולות של תקשורת בינאישית וחשיבה מסחרית. הכשרת איש מכירות שמסוגל למכור את המוצר והארגון לוקחת זמן רב עד שהוא מגיע למצב של רווחיות בפעולתו, וכאן ישנה הזדמנות להצלחה מהירה וללא עלות נוספת של גיוס, תוך שימור ההון האנושי והלכידות בארגון.
2. **הרחבת אחריות** - באופן טבעי, ככל שאחריות העובד גדלה כך גדלה גם עוצמתו. כחלק מהשינויים שמתבצעים בתהליך ההתייעלות ניתן לרכז אחריות גדולה יותר אצל העובדים החשובים ולהגדיל את עוצמתם והשפעתם החיובית על התהליך.

3. **מעבר מבק אופיס לשירות** – עובד בק אופיס מפתח פעמים רבות תשוקה ומוטיבציה לפעול ישירות מול הלקוח .הצפייה מבחוץ בתהליך השירותי מעניקה לו תובנות וידע מקצועי שמאפשרים לו לתת שירות טוב יותר ללקוח ולהיות אישי יותר, מקצועי יותר וממוקד יותר.
4. **שינוי אזור טריטוריאלי** – מדי פעם עובדים ותיקים זקוקים לשינוי וריענון, כיוון שעבודה ללא שינוי גורמת פעמים רבות לעייפות וסטגנציה. בתהליך זה ניתנת הזדמנות לבצע שינוי טריטוריאלי – לשנות את האזור שבתחום אחריותו של העובד, להרחיב את האזור, להוסיף מגזרים כך שיתאפשר לעובד לחוות ריענון וחדשנות שיביאו לידי ביטוי את יכולותיו.
5. **מניהול לביצוע** – החוק הפיטרי מגדיר מצב בו עובד מצליח מקודם עד לנקודה בה הוא מגיע לקצה יכולותיו ואז מתפקד באופן לא מיטבי. פעמים רבות קידום עובד לתפקיד ניהולי שהוכח כשגוי מהווה צעד שקשה לחזור ממנו והופך עובד טוב למנהל בינוני. תהליך שינוי והתייעלות מהווה הזדמנות מצוינת להתאמה מחודשת. לעיתים העובד עצמו ישמח על השינוי כי לא תמיד תהיה לו העוצמה הפנימית והיכולת להציב את המראה לעצמו.
6. **חניכה**– פעמים רבות הידע הארגוני 'הולך לאיבוד' כי העובדים המקצועיים אינם מקבלים תבנית מסודרת להעברתו לאחרים. ארגון הידע הארגוני ובניית תוכניות הדרכה מסודרות לחניכת עובדים תאפשר לעובד המקצועי לבטא את הידע שלו ואת יכולתו ללמד אחרים. הכרה במנהיגות המקצועית בארגון ועידודה מאפשרת מיצוי פוטנציאל טוב יותר של העובדים האלה.
7. **שינוי מרכיבי התפקיד** - לפעמים נדרשת התבוננות אחרת על התפקיד. התבוננות רחבה יותר ושינוי מספר מרכיבים יכולה להפוך את התפקיד למרכזי בציר הפעילות של הארגון , למשל טכנאי שירות שגם ישווק מוצרים.

כיצד נבצע את השינוי?

- לעיתים השינוי קשה לעובד, במיוחד אם הוא כולל שינוי הרגלים או מיומנויות, ולכן ניקח בחשבון שתהיה תקופה ראשונית של הסתגלות, אי ודאות, תיאום ציפיות, חוסר ביטחון וצורך בהטמעה חוזרת.
- בשלב הראשון נבצע תהליכי הדרכה וחניכה צמודים.
- נלווה את התהליך ביעדים להצלחה ובכימותם.

- נטמיע את המהלך בשלבים.
- נבקש מהעובד משוב על התהליך ונהיה קשובים לצרכיו לכל אורך התהליך.
- נבצע התאמות בתמריצים, כולל הגנה על שכרו בטווח הקצר.
- נפרסם את ההצלחות הראשוניות בתוך הארגון.
- נבצע שיחות העצמה לעובד.

אנו נמצאים בעידן של הזדמנויות למיצוי פוטנציאל היכולות של העובד ולעידודו להתפתח ולהשתנות עם המציאות המשתנה .

נכתב באהבה רבה וכישרון על ידי דרור ורדי – יועץ ארגוני בכיר בחברת פתרונות אפקטיביים -ESG



Action Items

מה למדתי מפרק 9

שינוי תפקידים בארגון

– מעבר להתייעלות וצמיחה –

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

האם המבנה הארגוני שלכם תומך בתוכנית העבודה של הארגון?

באילו מחלקות ולאילו עובדים נדרש לעשות שינוי שיביא למיקסום התפוקות?

איזו מחלקה זקוקה למשאבים נוספים ומאיזו מחלקה ניתן לקחת משאבים?

פרק 10

חזון

תמונת מצב עתידית של המציאות אותה אנו מעוניינים לייצר

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



הילה אוביל ברנר - מנכ"לית מייסדת ארגון יזמיות

תספר על השילוב בין ניהול חברת סטארט אפ מצליחה לבין הקמת ארגון קהילתי לקידום נשים בהיי־טק, על העליות והמורדות שבדרך וכיצד לנצח את הפחדים שלך בדרך להצלחה.



אריה ויסמן - מנכ"ל ובעלים של שמרת הזורע

יספר על המסע להקמת ארגון בין־לאומי, אחריות המנכ"ל לייצר תנאים מעולים ומאפשרים למנהלים הכפופים אליו וכיצד מובילים ארגון בתוך משבר בעזרת תכנון מוקדם.



רוני רויטמן - מנכ"ל Intensity Global Group

יספר על הדרך מטייסת המסוקים לאיש מכירות שטח ועד להקמת חברה גלובלית. מובל על ידי ערכי דבקות במטרה ומצוינות ומאמין שצריך לבחור לצידך את האנשים הטובים ביותר.



אבי שומר - מנכ"ל ובעלים צומת ספרים

יספר על הדרך מחנות בשכונת רמת אשכול בירושלים בשם "המקור" לרשת גדולה המוכרת כיום בשם "צומת ספרים" ומונה כ - 100 חנויות. על חשיבות הפרגון לסביבה ,הכרת השטח וכל פרט בארגון והיכולת לצאת לקרב אך ורק עם החיילים שלך .



ישראלה בית הלחמי - מנכ"לית אנליט, מקבוצת מעברות

תספר על ההכשרה ממגוון תחומי עיסוק והובלה דרך מקצוענות, לימוד ניהול תוך כדי עשייה וחשיבות לקיחת יועצים טובים בדרך.

פרטים אישיים



שם:
הילה אוביל ברנר

השכלה:
תואר ראשון ושני במשפטים
ובמנהל עסקים - אוניברסיטת בר-אילן

חברה:
Techstars Isarel וארגון "יזמיות"

אתר אינטרנט:
www.techstars.com
www.yazamiyot.com

משפט מפתח

"לעשות כל דבר בתשוקה."

הדרך לתפקיד

בתחילת הדרך ראיתי את עצמי כעורכת דין, ולכן למדתי תואר ראשון ושני, הוסמכתי בישראל ובניו יורק והתחלתי את הקריירה שלי בעולם המשפט עוד בתחילת ההתמחות אצל השופט החכם, דוד רוזן.

לאחר זמן קצר, הבנתי שעולם היזמות קורץ לי, לשם אני נמשכת ושם אני רוצה להיות.

הכרתי את בן זוגי, לירן, שהיה אז בין המתכנתים הראשונים ב־ICQ- והקמנו יחד את הסטארט־אפ 'WHITE SMOKE', חברת סטארט־אפ המתמקדת בעריכה והגהה של טקסטים באנגלית. החברה נחשבה במשך זמן רב לסיפור הצלחה ישראלי עצום, ואף עמדה לפני הנפקה בארצות הברית, אך כשלה ברגע האחרון ונסחרה רק בתל אביב. במקביל, הקמתי את הארגון הקהילתי 'יזמיות' שפועל לקידום נשים בתעשיית ההייטק. פרויקט שהוא גאוות חיי ומעסיק אותי רבות, גם היום.

לאחר עשר שנים בחברה, בהן למדתי רבות מהעבודה וחוויתי חוויות רבות, החברה הייתה כבר הייתה מספיק גדולה ומובילה בתחומה ומצאתי את עצמי מתגעגעת להקמת חברה קטנה. החלטתי לעזוב את תפקידי ולהתקדם להקמת חברה של

מיזם חדש שהצליח בצורה מהירה. באותה תקופה שימשתי כמנטורית לחברות סטארט־אפ רבות, התחלתי לעבוד כמנטורית לחברות הייטק, ישבתי בבורדים רבים והתחלתי להשקיע בסטארט־אפים מבטיחים. במקביל הגיעה הצעה מחברת האקסלרטורים הבינלאומית ' Techstars'. טסתי למטה החברה בקולורדו, על מנת לשמוע את ההצעה שלהם והתאהבתי מהרגע הראשון בשליחות הגדולה, באנשים, וברצון לעזור ליזמים להיכנס לרשת הגלובלית הזו.

על עצמי

יזמית בנשמתי, אוהבת אדם וחדשנות, ציונית, פמיניסטית ואשת משפחה, מוצאת סיפוק והנאה רבים מרעיון שהופך למציאות, אוהבת לדבר על גם כישלונות וגם על הצלחות. המטרה שלי היא להוביל יזמים להצלחה בינלאומית, להראות להם שהגשמת חלומות זה דבר אפשרי הכרוך בעבודה קשה, יצירתיות ודבקות במטרה. פועלת לקידום נשים בתעשיית ההייטק ומאמינה שאנחנו מסוגלות וצריכות להיות גורם מרכזי בתעשייה הזו שבה נשים נדחקות הצידה.

עצה טובה שקיבלתי

לא לוותר ולהמשיך לחלום ולבנות משפחה לצד הגשמת החלומות המקצועיים.

עצה טובה לתת

החיים שלנו הפכפכים ומורכבים מעליות וממורדות. במהלך הדרך אנו נתקלים בפחדים שמונעים מאיתנו להגשים את חלומותינו. לא משנה במה אתם עוסקים, מה החלום שלם ומה המטרות שלכם, אתם צריכים לרצות ולהאמין במטרה שלכם ולאהוב אותה בכל ליבכם. אם תצליחו לעשות כן תוכלו להתמודד ולנצח את כל הפחדים, החששות והמורדות שתיתקלו בהם בדרך. תהיו מאוהבים במה שאתם עושים וכך תצלחו כל אתגר. אוסיף ואומר שחשוב להקשיב לסביבה שלך ולהקשיב לעצמך. פעמים רבות אנחנו נוטים להתעלם מהעצות של האנשים סביבנו, אבל עם רק מעט הקשבה ומתן תשומת לב אנו יכולים לפרוץ גבולות ולהגיע למקומות שלא חשבנו מעולם שנגיע אליהם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- היה קשוב לביקורת מצד העובדים, הלקוחות והמשקיעים.
- אל תיסחף לטרנדים - העולם מלא בפיתויים ובטרנדים עכשוויים. חשוב לא לאבד את הדרך להמשיך ללכת אחרי ה'אני מאמין שלך'

- להיות עם הרגליים על הקרקע כל הזמן, לפעול בצניעות ולקחת כל משבר, אתגר והצלחה בפרופורציות הנכונות. חשוב לא לאבד את הקשר עם המציאות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

אופטימיות ותשוקה הן התכונות הכי חשובות לא רק לאנשי הניהול, אלא גם לכל אדם באשר הוא אדם. זאת תכונה שיכולה להביל אותך למקומות חדשים . לפעול בנחישות כלפי הסובבים אתכם, מרכיב קריטי ואנושי, וגם לזכור שאנחנו כולנו בני אדם ולכבד את האנשים שמולנו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

שריל סמברג האגדית, פמיניסטית נפלאה, יוצרת וכותבת.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

start up nation – סוקר את כל הסיבות בגינן הפכנו להיות אומת הסטארט־אפ, ציוני ומלהיב.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

נשמע קצת קלוש, אבל קשה לי לחשוב על תפקיד נהדר יותר מזה שאני עושה היום

החלום שלי הוא להגדיל את מספר הנשים בתחום ההייטק והיזמות, ליצור נכונות נשית להצלחה ולהשפיע על קבלתן של נשים כחלק משוק ההייטק. אשמח לנהל כל גוף שזוהי מטרתו.

פרטים אישיים



שם:
אריה ויסמן

השכלה:
מהנדס עץ (גרמניה)

חברה:
שמרת הזורע

אתר אינטרנט:
www.shw.co.il

משפט מפתח

"לא להשאיר שום דבר ליד המקרה."

ניהול מדויק מחייב יכולת להתבונן על העסק ממעוף הציפור, יכולת לצלול לפרטים הקטנים ולא להשאיר דבר ליד המקרה.

הדרך לתפקיד

עם סיום לימודי הנדסת עץ בגרמניה התחלנו, אחי נחום ואני, לפעול אט אט להתרחבות עסקית שהולידה ברבות השנים את **"ויסמן אחזקות"** - קבוצת חברות הפעילה בתחום הרהיטים בארץ ובעולם.

בשנת 1999, לאחר סגירת המפעל המיתולוגי בירושלים, רכשנו את רשת הרהיטים השורשית והוותיקה "שמרת הזורע". לחברה היו אז שלושה סניפים וכיום יש לה עשרה. בשנת 2013 רכשנו את מותג רהיטי הילדים "רהיטי עין חרוד". בהמשך אותה שנה חיזקנו את הפעילות הגלובלית, עם הקמת חברת רהיטים בחו"ל אשר מתמחה בסחר ברהיטים בין מדינות. במסגרת פועלה של חברה זו אנו מוכרים רהיטים מגרמניה לליטא, מטורקיה לאוקראינה, ולא רק.

בשנת 2013 זכינו אחי ואני לכבוד והוקרה כאשר הוענק לנו "פרס התעשייה" היוקרתי מטעם התאחדות התעשיינים, כהוקרה על פועלנו בתעשייה הישראלית במשך עשרות שנים. בשנת 2017 קיבלנו החלטה משמעותית והקמנו מרכז תעשייתי בפארק תעשיות בר לב שבצפון הארץ - מרכז המשתרע על 12 דונם עם בנייה איכותית, אוטומטיזציה ושכלולים טכניים מתקדמים מהטובים בישראל, ועם תשתית לוגיסטית המאפשרת עמידה בכל דרישות שרשרת האספקה.

על עצמי

כמי שהחלים לפני קצת למעלה מעשור ממחלת הסרטן לאחר סדרת טיפולים מתישה, אני מרגיש כמו ילד בן עשר שכל העתיד עוד לפניו. הפרופורציות על החיים משתנות לגמרי - אם פעם היה פחד אישי, פחד בעסקים, הוא נעלם לגמרי עם החלמתי.

עצה טובה שקיבלתי

את העצה הטובה ביותר קיבלתי כהשראה במהלך שירותי הצבאי ביחידת מודיעין מובחרת. מפקדי אברהם ארנן ז"ל, ממייסדי סיירת מטכ"ל, החדיר בי את הסיסמה של הסיירת - "המעז מנצח" - שאימצתי כעצה לחיים ולעסקים ואף חיזקה בי את היכולת לזהות הזדמנויות בזמן.

כך למשל צפינו אחי ואני את הפוטנציאל הכלכלי במדינות המפרץ הרבה לפני הסכם השלום, עשינו עסקים עם חלק ממדינות המפרץ באמצעות מתווך אירופאי, ובחודש מאי הקרוב אנו משתתפים בתערוכת הרהיטים הבינלאומית בדובאי, שם יוצגו רהיטי שמרת הזורע.

באבו דאבי ובדובאי יש תנופת בנייה, ובגלל תרבות האירוח הצרכים שלהם דומים מאוד לאלו שלנו בכל הקשור לפינות אוכל עם הגדלות. הפוטנציאל הכלכלי שם גדול כי אין באיחוד האמירויות תעשיית עץ מפותחת. מעבר לכך אנחנו עובדים עם מדינות ערב נוספות באמצעות החברה הגלובלית, ומכיוון שאחי ואני מחזיקים בדרכונים גרמניים אין לנו בעיה להיכנס למדינות ערב, גם לכאלו שאין להן קשרים דיפלומטיים עם ישראל. מבחינה זו הקדמנו את השלום עם האמירויות.

כשנתניהו הודיע על הסכם השלום עם האמירויות העסק הפך קל יותר, כי עד לנקודה זו חששנו להופיע בפרונט כישראלים.

עצה טובה לתת

כאחד שהוא דור שני לעסקים, העצה הטובה ביותר שאוכל לתת היא לא להכריח את הדור השלישי להיכנס לעסק המשפחתי. שמעתי פעם הרצאה של חוקר אמריקני, שאמר שבארה"ב יש סטטיסטיקה בת 200 שנה של עסקים משפחתיים, ורק אחוז אחד מכל העסקים המשפחתיים עובר לדור הרביעי. יש בזה היגיון.

אבא שלנו היה מספיק חכם כדי לא להכריח אותנו להיכנס לעסק, אבל יצר מצב שנרצה לעשות זאת. בדור השלישי הכול כבר הופך מסובך יותר. נכון להיום חמישה מילדינו ואחד החתנים עובדים בעסק. הצלחנו ליצור לכל אחד מהם ענף,

כדי שלא ידרכו אחד לשני על הרגליים. כלל נוסף שלנו הוא שבני זוג לא יכולים לעבוד באותו מקום. כל אחד מהבנים המשיכים בעסק הוא עובד עצמאי ומנהל את התחום שלו לבד, ואפשר כמובן להתייעץ איתנו בכל רגע.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

אנחנו פועלים ב־14 מדינות וב־64 בתי חרושת בעולם, ואנחנו עובדים עם הספקים על בסיס יחסי אמון וידידות. בעסקים מהירים אין דרך אחרת - מילה זאת מילה, ולכן בעסקים בכלל ובעסקים בינלאומיים בפרט יש לי שלושה טיפים: אין קיצורי דרך, מילה זו מילה ולדעת ללמוד מההצלחה ולא רק מהכישלון.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

בשורה התחתונה מנהיגות של מנכ"ל נמדדת על פי תוצרי העובדים, כשם שחינוך של ההורים נמדד על פי מעשי ילדיהם. לכן האחריות של מנכ"ל היא לדעת לייצר את התנאים והמעולים ביותר למנהלים ולאלו הכפופים להם לעמידה במשימות וביעדי הארגון, וכך כל הארגון יצא נשכר. תמצית מהותו של הניהול היא האומנות והמיומנות לגייס את המשאבים האינטלקטואליים של כלל העובדים, ולדעת לרתום אותם לשירותה של החברה ולמטרותיה. מכאן שהתכונות הנדרשות להיות מנהל מצליח הן לא רק מנהיגות, קשיחות ניהולית ואסרטיביות - נדרשת גם וירטואוזיות.

המהלך הניהולי של השנה

ברגע שהבנו את פוטנציאל ההתלקחות של משבר הקורונה, אי שם בסוף ינואר 2020, כאשר הדיווחים היו בעיקר בתקשורת הזרה, הבנו שכדאי להקדים ואף להגדיל הזמנות שתוכננו לפסח 2020. בדקה ה־99 כמות ההזמנות הוגדלה משמעותית, והצלחנו לקבל מאות קונטיינרים עם מוצרים מוגמרים וחומרי גלם למפעל ההרכבות שלנו בבר לב. כבר עם תחילת ההגבלות באמצע מרץ 2020, כאשר המרכז התעשייתי ערוך ומוכן, החלטנו להגביר את קצב המכירות דרך האינטרנט, והגדלנו את המכירות שלנו באינטרנט בחמשת החודשים האחרונים ב־100%.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבא שלנו ליאו ויסמן ז"ל הוא המודל שלנו לחיקוי. בשנת 1948 אבי נפל בשבי הירדני, ומייד לאחר שחרורו מהשבי אזר כוחות ושב לנגריה ולעבודה. הוא המשיך להצעיד את החברה קדימה ולרהט את דירותיהם של בכירי הממשל, כולל את דירתו של בן גוריון ואת הצריף של הנשיא יצחק בן צבי ברחביה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הרבה ספרים וסרטים השפיעו עליי, אך מה שעולה לי בראש בנושא ניהול זה הספר סוויץ'. ספר זה השפיע עליי בנקודת זמן מסוימת, כאשר הארגון עבר שינוי בזמן שהיה בתנופה אדירה ובלתי רגילה, והיה מתבקש ואף הכרחי לבצע שינויים ארגוניים משמעותיים. הספר מדבר על איך לשנות דברים שקשה לשנות.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לא הייתי מסוגל לעבוד יום אחד בחיי אם לא הייתי עובד בג'וב חלומותיי. מבחינתי, מהרגע בו נכנסתי לתפקיד מנכ"ל שמרת הזורע בשנת 1999 ועד היום אני עובד בג'וב חלומותיי. כך היה וכך יהיה.

פרטים אישיים



שם:
רוני רויטמן

השכלה:
מהנדס תעשייה וניהול

חברה:
חברת הסייבר Intensity Global Group

אתר אינטרנט:
www.Intensity–Global.com

משפט מפתח

"תהיה איש של אנשים ותעשה עסקים."

הדרך לתפקיד

כאיש חיל האוויר ששירת בטייסת מסוקים מבצעית למדתי מה זה ערכים, מצוינות, דבקות במטרה, להפיק לקחים גם מכישלונות וגם מהצלחות; תמיד ללמוד ולהשתפר, להיות הכי טוב במה שאתה עושה ולשאוף להגיע הכי גבוה. בשנת 2000, לאחר סיום לימודי הנדסה באוניברסיטה, התקבלתי למשרה הראשונה בחברת הייטק כמנהל מכירות. התחלתי מלמטה, איש שטח, מכיר כל תהליך מכירה, פריסייל, וכל בעיה אצל הלקוחות, מעורב בפרטים הקטנים.

בניית קשרים אישים זה המוטו. אני איש של אנשים, הרבה עבודה קשה וחשיבה לטווח רחוק. תמיד היה לי חשוב להשפיע ולהוביל מהלכים, לא להיות מובל.

בשנת 2008 התמניתי לסמנכ"ל מכירות בחברת One1, חברה של אלפי עובדים, ומשם התקדמתי להיות מנהל חטיבת התוכנה והמוצרים וחבר הנהלה בקבוצה. לאחר מכן הקמתי בפעם הראשונה חטיבה חדשה - אבטחת מידע וסייבר. עבדתי עם חברות סטארט אפ בראשית דרכן, בניתי להן תוכניות עבודה, שיווק, מכירות וחדירת שוק (בייחוד לשוק הישראלי). בשנת 2014 התמניתי למנכ"ל חברת אינטנסיטי, ולאחר שנה הקמתי את חברת אינטנסיטי גלובל, חברה שמתמחה בסייבר התקפי והגנתי, אבטחת מידע וייעוץ אסטרטגי לארגונים. השאיפה הייתה כמו תמיד "לפרוץ גבולות", לחשוב בגדול ולמקסם את ההצלחה כמה שיותר. "להעתיק את ההצלחה" של מה שנעשה בישראל לחו"ל ולהיות חברה

בינלאומית. הקמתי את הסניף הראשון במלבורן אוסטרליה, והיום יש לנו סניפים בארה"ב ונציגויות ביפן ובאיחוד האמירויות. גם לשם אנו מביאים את טובי אנשינו וטכנולוגיות מתקדמות בתחום הסייבר.

על עצמי

יזם, "אדריכל ניצחונות", לוקח רעיון והופך אותו למוצר, מאמין בלעשות עסקים בצורה ישרה והוגנת; איש של אנשים, תמיד אוהב ללמוד דברים חדשים וכמובן חדשנות, תעופה ובמיוחד מסוקים זה בנשמה; לא מפחד מהמילה "לא".

עצה טובה שקיבלתי

אל תתפשר, תהיה ישר והוגן בעסקים, תעריך את מקום העבודה שלך.

בחר לידך את האנשים הטובים ביותר - אל תתפשר על בינוניות, כי בינוניות תיקח אותך למקומות נמוכים. דבוק במטרה ואל תפחד מהמילה "לא".

"אל תדחה דברים חשובים למחר, עשה זאת היום", תהיה בפרטים הקטנים, תוביל מהלכים.

יצירתיות היא מילת המפתח בעסקים ובהקמת חברות. חשיבה מחוץ לקופסא ורעיונות פורצי דרך הם שישנו את המהלכים.

עצה טובה לתת

ההצלחה של החברה שלך ושל העובדים שלך, זאת ההצלחה שלך. תפרגן על הצלחות ותתחקר שגיאות כדי ללמוד איך להצליח בפעם הבאה.

תחלום, תכוון גבוה ותזכור מהי המטרה. התכנון אל המטרה מתחיל מהסוף אל ההתחלה - מה אתה רוצה, לאן אתה רוצה להגיע ומה אתה רוצה להשיג, ולאחר מכן "הדרך", איך אתה מממש ומתכנן את ההגעה למטרה.

כדי להצליח בחר לידך את האנשים הטובים ביותר. אסור להתפשר על בינוניות, חשוב שיהיו לידך אנשים אמינים ומקצועיים קודם כל, עם אינטגריטי אליך ולחברה. בלי זה אל תצא עימם "למסע". אנשים עם שאיפות גבוהות ושמחת חיים, עם הרבה מוטיבציה, יצירתיות, וחשיבה מחוץ לקופסא. אנשים שיודעים מה המשימה שלהם ויודעים לנהל את הזמן שלהם, לנהל את סדר היום שלהם, וכמובן לתכנן את המהלך הבא; לדעת לעבור את המכשולים בצורה עצמאית ברגע שיש כאלה, ומצד שני להיות אנשי צוות ולתרום חתיכה בפאזל הגדול שמשלים את התמונה.

תהיה פרזנטור טוב בעסקים ודוגמה אישית לילדים ולמשפחה שלך, לעובדים,

תהיה מודל לחיקוי.

אין קיצורי דרך. עבודה קשה, אינטגריטי מקצועי ואישי ודבקות במטרה - זה סוד ההצלחה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בחר צוות טוב, מקצועי ואיכותי לידך, אסור להתפשר על בינוניות.
- תכוון תמיד למעלה ליעד הבא שלך.
- היעד הראשון להצלחה בכל חברה זה מכירות ושיווק.
- קבע יעדים ריאליים וברי השגה, יעדים שאתה היית יכול להשיג. אל תיתן יעדים שאתה לא היית מצליח לממש.
- תשקיע ותטפח את העובדים, יחס אישי טוב - בסוף כולנו בני אדם.
- תזכור תמיד שכמנכ"ל אתה הוא ה"מצפן" של החברה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהל שרוצה להצליח חייב להיות עם מוטיבציה גבוהה להצלחה, לחשוב איך הוא יכול להצליח יותר, ולהיות כריזמטי בעל תושייה, אחד שרץ למרחקים ארוכים.
- חשיבה מחוץ לקופסא ועמידה בלחצים זאת דרישת סף.
- אמינות ואינטגריטי זה הכול, זה הבסיס, בלי זה אין מה להתקדם.
- תוביל ואל תהיה מובל במהלכים עסקיים, תיזום אתה את המהלך והצעד הראשון, תהיה בפרטים הקטנים ואל תוותר לעצמך - הפרטים הקטנים מתגלים כדברים הגדולים. "כך תשנה את חוקי המשחק העסקיים ותשלוט בהם."

המהלך הניהולי של השנה

הקמת עוד סניפים בחו"ל, יצירת מתודולוגיה ייחודית של החברה מול הלקוחות, ובידול שלנו מהמתחרים. הבאת מוצר חדש לשוק אבטחת המידע והסייבר, הרחבת שת"פ שלנו עם חברות מתחרות שלוקחות את שירותי הסייבר שלנו, וקיבוע מעמדנו כחברת מומחי סייבר בישראל ובעולם.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

השחקן טום קרוז - יזם בנשמה, מפיק ומביים את ההצלחות שלו, עושה את כל סצנות המשחק בעצמו ללא כפיל, סוחף את הקהל, עושה את הבלתי אפשרי לאפשרי. הכול בזכות עצמו, והלמידה האישית שלו מביאה את ההצלחות הגדולות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"אהבה בשחקים" - ראיתי אותו בגיל 14. סרט שנתן לי מוטיבציה להיות הכי טוב, יש בו הכול "לעולם העסקים" - כריזמה, הצלחה, כישלון, מוטיבציה להצליח יותר, חשיבה על המהלך הבא, להיות הטוב ביותר, לדעת מה זו חברות ומה זו יריבות, לא להתפשר ולא לוותר לעצמך, לשאוף הכי גבוה ולהצליח בכל מצב, גם כשקשה, גם שחושבים "שהכול מתרסק". אפשר ללמוד מטעויות, לקום ולתכנן את הדברים מחדש ולהמשיך קדימה.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני אוהב את העבודה שלי ואת מה שאני עושה ויוצר ביומיום, מהלכים עסקיים, הצלחות. השאיפה היא להמשיך לגדול, ובמקום לשאוף להיות מנכ"ל מיקרוסופט או IBM נביא את עצמנו יום אחד להיות חברה גלובלית של אלפי עובדים.

פרטים אישיים



שם:
אבי שומר

השכלה:
לימודים לתואר ראשון ביחסים בינ"ל ומדעי המדינה באוניברסיטה העברית ללא תואר.

חברה:
צומת ספרים
אתר אינטרנט:
www.booknet.co.il

משפטי מפתח

"למה לא זו לא אופציה. רוצה לשמוע תמיד למה כן."

הדרך לתפקיד

החנות הראשונה שנקראה "המקור " נפתחה בשנת 1981 בשכונת רמת אשכול בירושלים, לאחר מכן נפתחה חנות נוספת במדרחוב ירושלים, הקפיצה הגדולה החלה עם פתיחת עידן הקניונים ומרכזי המסחר שבו פתחנו חנויות בכל המקומות שנראו לנו מתאימים.

בשנת 2002 אוחדה הרשת שנקראה אז "יריד הספרים "עם רשת צומת ספרים. כיום מונה הרשת כ-100 חנויות מרגבה בצפון ועד אילת בדרום. בכל השנים האלו ניהלתי את החנויות והרשת בעזרת צוות מנהלים ועובדים מסורים ומוכשרים, שהפכו את החברה לבית חם ומוצלח.

על עצמי

נשוי. יש לי שני ילדים ושני נכדים. נולדתי בירושלים במקום שבו גם נולד אבי, עליו השלום, ויבדלו לחיים ארוכים גם רעיתי וילדיי.כיום מתגורר בשפלה.

עצה טובה שקיבלתי

כשהתחלתי לעבוד כעצמאי נפגשתי עם יו"ר של חברה קמעונאית גדולה שייעץ לי להתמקד ולהתמקצע במה שאני עושה. קיבלתי את עצתו ומאז היא אור לרגליי.

אני רואה מנהלים שקופצים מדבר לדבר. מרעיון אחד למשנהו. מאבדים את הפוקוס, ולפעמים, תוך כדי כך, את החברה. אל תנסה להמציא את הגלגל, אמר לי פעם חבר וצדק, תנסה לשפר אותו עד כמה שניתן.

עצה טובה לתת

הרחק לבך מן הכעס.

נאמר כבר שמי שמביא דברים בשם אומרם מביא גאולה לעולם,

הרעיון מתוך אגרת הרמב"ן דברים שכתב רבי משה בן נחמן באיגרת לבנו:

"הִתְנַהֵג תָּמִיד לְדַבֵּר בְּנַחַת כָּל דְּבָרֶיךָ, לְכָל אָדָם בְּכָל עֵת, וְכָזֶה תִּנָּצֵל מִן הַכַּעַס, שֶׁהִיא הַמִּדָּה הַרָעָה לְהַחְטִיא אֶת הָאָדָם. וְכֵן אָמְרוּ רז"ל כָּל הַכּוֹעֵס - כָּל מִינֵי גֵּיהִנּוֹם שׁוֹלְטִים בּוֹ, שֶׁנֶּאֱמַר "וְהָסֵר כַּעַס מִלִּבֶּךָ, וְהַעֲבֵר רָעָה מִבְּשָׂרֶךָ". וְאֵין "רָעָה" אֶלָּא גֵּיהִנּוֹם, שֶׁנֶּאֱמַר "וְגַם רָשָׁע לְיוֹם רָעָה וְכַאֲשֶׁר תִּנָּצֵל מִן הַכַּעַס, תַּעֲלֶה עַל לֶמְדַת הָעֲנָוָה, שֶׁהִיא מִדָּה טוֹבָה מִכָּל הַמִּדּוֹת, שֶׁנֶּאֱמַר "עֵקֶב עֲנָוָה, יִרְאַת ה' עֹשֶׁר וְכָבוֹד וְחַיִּים".

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

ידע הוא כוח. תשתדל להכיר כל פרט בארגון ורד לפרטים עד כמה שניתן.

מפקד ללא חיילים לא יכול לצאת לקרב. תדאג שהצוות שלך יהיה כזה שתוכל לסמוך עליו ללא עוררין.

לפרגן ,לפרגן ולפרגן, אני יודע זה קשה ולא פופולרי...

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

להיות המנהיג תמיד. לא משנה מה המצב והנסיבות.

(אין למנהל פריווילגיה להישבר בפני הצוות).

להכיר את השטח על בוריו. מנהל חייב להכיר כל פרט ואתר בחברה. אל תקבל החלטה טרם הכרת השטח על היתרונות והמגבלות.

לקבל החלטות במהירות גם אם הן קשות מאוד.

לא נולדת מנהל, זו תכונה נרכשת. למד לפתח ולשכלל אותה ללא הרף ובלי סוף.

קשה מאוד לפטר עובדים, אך הנזק בהשארת עובד לא מתאים גדול מהקושי בפיטוריו.

המהלך הניהולי של השנה

המהלך הניהולי היה חלק משכר הלימוד של הקורונה, פיתחנו תורת ניהול אירגונית של פעולה במצבי משבר וחירום, תוך התאמת הגודל והצרכים לכל סיטואציה במהירות שיא. לכן בכל הסגרים והלחימות הצלחנו להתמודד בהצלחה מרובה ולתת מענה לעובדים, ללקוחות ולספקים ללא פגיעה מהותית בארגון.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבא שלי היה חרוץ מאוד ושקדן. הוא היה יוצא לעבודה בעלות השחר וחוזר בערב. אוטודידקט אמיתי. תמיד שאף לקרוא ולהשכיל עד סמוך לפטירתו, בגיל 90, התמיד בקריאת ספרים ופתרון תשבצים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

"הדבר" אלבר קאמי.

ספר שקראתי בפעם הראשונה בחומר לבחינות הבגרות מתאים לתקופה הנוכחית.

המוטו של הספר הוא שגם כשהכל נראה אבוד וקודר, בסופו של דבר מפציעה השמש והכל בא על מקומו בשלום.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

כשהייתי קטן רציתי להיות נהג קטר. כיום אני מאושר ושמח בחלקי.

בעתיד הייתי שמח להיות מנהל בית ספר תיכון בפריפריה (בהתנדבות).

פרטים אישיים



שם:
ישראלה בית הלחמי

השכלה:
תואר שני בהנדסת ביוטכנולוגיה ומזון

חברה:
אנליט מקבוצת מעברות

אתר אינטרנט:
www.maabarot.co.il

משפט מפתח

"נוביל, נשיג את המטרות, נשאף מעלה ביחד ובהרמוניה."

הדרך לתפקיד

התחלתי במחקר בטכניון אותו הפכתי לתואר שני ובכך חיזקתי את הידע והיכולות המקצועיות שלי, סך הכל הייתי במסגרת הכשרה ומחקר 9 שנים כמעט.

משם הדרך לפיתוח מוצרים היתה ברורה לי ובחרתי את החברה שנראתה לי הכי הייטקיסטית באותו זמן והתקבלתי להיות בצוות פיתוח אסטרטגי כך גם רשמנו פטנט על פיתוח מסחרי של נתחוני בשר ללא בשר. משם הדרך לניהול הטכנולוגיה ולאחר מכן קפיצה לניהול מפעל טבעול.

ההסבה לניהול היתה טבעית שכן כבר ניהלתי צוות גדול כסמנכ"לית פיתוח והייתי מעורבת בתהליכים חוצי אירגון. לאחר מספר שנים המשכתי לנהל תפעול גם בבית השיטה בשילוב ייחודי עם טכנולוגיה.

נקרתה בפני ההזדמנות לנהל תפעול ולמנכ"ל בחרה בתחום קסום שאינו מזון נטו אלה תוספי תזונה שוב חזרתי לחברה מובילת חדשנות ופעילה בארץ ובעולם.

על עצמי

אישה עצמאית בעלת גישה פתוחה ויוזמת. מביאה משמעות ותוכן לכל מקום בו אני נמצאת.

שואפת להרמוניה ואיזון בין העבודה לבין שאר תחומי החיים . אנרגטית ובעלת גישה אג'ילית ומכילה.

עצה טובה שקיבלתי

ניהול לומדים תוך כדי עשיה - כלי הניהול הם טבועים באופייך, יש רק לשלוף אותם, לחדדם ולהשתמש בהם על מנת להגיע למטרות וההישגים.

עצה טובה לתת

לדאוג שיקיפו אותך יועצים טובים ומורי דרך (מנטורים).

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- טפח את האנשים שלך ולמד להכירם לפני שאתה דורש מהם תוצאות.
- עליך לאתגר את הצוות שלך בכל רגע ובכל מצב, במיוחד ברגעי משבר. להימנע מהאשמות, אך לא במחיר ויתור על הכרה בטעויות ולמידה מהן.
- עליך להציב לארגון ולעצמך מטרות מעבר למובן מאליו, פורצות דרך, מעוררות השראה ונלחמות בשגרה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- **עמידות** - ללמוד לחיות עם הידיעה שכל האחריות מוטלת עליך ועם הבדידות בצמרת, מבלי שאלו ישפיעו על תפקודך.
- **אומץ** - לדעת לבחור בדרכים הנכונות ובאנשים הטובים ביותר.
- **נחישות** - לדרוש בעקביות ולעמוד מול התנגדויות, ללא אגו.
- **יוזמה** - לאתגר ולעודד דרכי חשיבה שונות ולצאת מהמסגרת.
- **התמדה** - לייצר ולשמר שגרות עבודה.

המהלך הניהולי של השנה

בניית תוכנית עבודה תוך בחינת כל מכלול החברה הינה הכרחית טרם ביצוע כל מהלך ניהולי.

בהתאם לתוכנית העבודה יש לבחור את המהלך הנכון שיוביל לשינוי מהותי בכל התחומים (רווחיות, חדשנות, תחרות, הצלחה).

תוך מספר חודשים ובהשקעה מינימלית הצלחנו להפוך את הקו מוצרים הכושל לקו מוביל, משגשג ורובוסטי באופן שתרם מיידית לשיפור רווחיות החברה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

עבדתי עם מנכ"ל ומנטור שתרם רבות לתפיסה הניהולית שלי וליכולת שלי להעז ולהתקדם.

מנכ"ל מאפשר, תומך, בעל חזון וראייה לעתיד, מפתיע, בעל יכולת הבנה מעמיקה, יכולת למידה מהירה ובעל יכולת ניתוח מצבים מבריקה.

מקור ההשראה נוסף שלי הוא מורי ועמיתי, גל תל ורד. גל ליווה אותי במהלך הקריירה שלי, עצותיו הטובות ויכולתו להיות שם בשבילי בכל דילמה משמעותית תרמו רבות להתפתחותי המקצועית.

למדתי ממנו את הפוטנציאל העצום הטמון בקבלת ייעוץ מקצועי מתאים בזמן הנכון.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

"Borgen" - סידרה דנית על ראשת ממשלת דנמרק, אישה שהובילה מפלגה קטנה וקיבלה הזדמנות להקים ממשלה. הסדרה חושפת את דרך פעולתה, המחיר ששילמה ותהליך הלמידה שעברה לאורך תקופת כהונתה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

תפקיד שיאפשר לי להביא לידי ביטוי את כל יכולותיי תוך ביצוע שינוי משמעותי.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 10



"וזה לאלה המשוגעים, הלא יוצלחים, המורדים, עושי הבעיות, היתדות העגולים בחורים המרובעים... אלה שרואים דברים אחרת - הם לא אוהבים חוקים... אתם יכולים לצטט אותם, לחלוק עליהם, להלל או להשמיץ אותם, אבל הדבר היחיד שאתם לא יכולים לעשות הוא להתעלם מהם מפני שהם משנים דברים, הם דוחפים את הגזע האנושי קדימה, ולמרות שחלק עשויים לראות אותם כמטורפים, אנחנו רואים גאונים, מכיוון שאלה המספיק מטורפים כדי לחשוב שהם יכולים לשנות העולם, הם אלה שעושים זאת".

סטיב ג'ובס

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

כדי להגיע להישגים גדולים צריך צוות מיוחד!
מה התוספת שחסרה לארגון שלך?

חזון
– תמונת מצב עתידית של המציאות אותה אנו מעוניינים לייצר –

מהי תמונת המציאות הרצויה אותה הארגון מבקש להשיג או לקדם כחלק מן האסטרטגיה העסקית הכוללת שלו?

חזון הוא תמונת מצב עתידית של המציאות אותה אתה מעוניין לייצר!

מדוע בכלל לבנות חזון?

קיימות שתי תפיסות מרכזיות על חיי האדם:

תפיסת ההישרדות - על פי תפיסה זו האדם רואה את המציאות העתידית כגורל או כמזל, ולכן עליו לזרום עם הקיים, לחיות כאן ועכשיו ולקוות שמסלול חייו יגיע למקום חיובי. מיקוד השליטה של האדם הינו חיצוני - גורם חיצוני (גורל / מזל) משפיע על המציאות העתידית שלו וקובע את אשר יקרה לו.

תפיסת ההשפעה - על פי תפיסה זו האדם הינו בעל בחירה חופשית והוא משפיע על גורלו ומכוון את עצמו. מיקוד השליטה של האדם הוא פנימי - בכוחו טמונה היכולת להשפיע על המציאות העתידית שלו.

חזון הוא כלי מרכזי בבניית המציאות העתידית - מי שיוצר לעצמו חזון הופך לשותף בבניית עתידו.

ומה ההבדל בין חלום לחזון?

חלום הוא פנטזיה שאין בכוונתך להגשים.

חזון הוא מציאות שאינה קיימת כרגע, אך בכוונתך לגרום לה לקרות.

מנהלים מצליחים שואפים לעתיד מוצלח יותר כלכלית, ארגונית ותרבותית, ועל ידי בניית חזון ארגוני הם מתקשרים מציאות זו לעצמם ולעובדיהם ורותמים את סביבת הארגון למימוש החזון - הם בונים שפה משותפת, ערכים משותפים, יוצרים תמונה חדה וברורה על תפקידו של כל אחד ומה עליו לעשות על מנת להיות שותף במציאות זו.

חיבור החזון הארגוני לערכי החברה מעצב את האופן בו אנו פועלים ומחייב אותנו לבחון כל דבר מחדש, לשפר את הקיים, להגדיל שווקים וקהלים, לייצר פתרונות ייחודיים, להביא ערך ללקוחות שלנו, לעובדים שלנו ולחברה שלנו.

קבלו השראה מהגדולים ותנסחו לעצמכם
מהי הצלחה ומהו החזון הארגוני שלכם.

amazon

אנחנו שואפים להציע ללקוחות שלנו את המחירים הכי נמוכים שאפשר לתת,
במבחר הזמין ביותר בדרך הנוחה ביותר.

We strive to offer our customers the lowest possible prices, the best available selection, and the utmost convenience.

לייצר מוצרים איכותיים, זולים, וקלים לשימוש שמשלבים טכנולוגיה מתקדמת לפרט.

To produce high-quality, low cost, easy to use products that incorporate high technology for the individual.

לתת לאנשים את הכוח לשתף ולעשות את העולם פתוח ומחובר יותר.

To give people the power to share and make the world more open and connected.

לארגן את המידע בעולם ולהפוך אותו נגיש אוניברסלי ומועיל.

To organize the world's information and make it universally accessible and useful.

Microsoft

להעצים כל אדם וכל ארגון בעולם כדי להשיג יותר.

Empower every person and every organization on the planet to achieve more.

פתרונות אפקטיביים

מובילים ארגונים למצוינות ניהולית ותפעולית שמובילה להגדלת רווחים.

Leading organizations for managerial and operational excellence that leads to increased profits

---

לחולל פלאים מהדברים הבסיסים ביותר.

Work wonders from the most basic things

NETAFIM

לעזור לעולם לגדל יותר בפחות.

Grow more with less

Disney

לשמח אנשים.

To make people happy.

IKEA

ליצור חיי יום-יום טובים יותר להמון אנשים.

To create a better everyday life for many people.

NIKE

להביא השראה וחדשנות לכל אתלט בעולם. אם יש לך גוף, אתה אתלט.

Bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you are an athlete.

Walmart

לתת ללקוחות מבחר רחב של מוצרים המועדפים עליהם, במחירים נמוכים כל יום, שביעות רצון מובטחת, שירות טוב, שעות נוחות 24/7 וחווית קניה אינטרנטית טובה.

To give customers a wide assortment of their favorite products, Every Day Low Prices, guaranteed satisfaction, friendly service, convenient hours (24 hours, 7 days a week) and a great online shopping experience.

P&G

תהיה, ותהיה מזוהה כחברה הכי טובה בעולם למוצרי צריכה ושירותים.

Be, and be recognized as, the best consumer products and services company in the world.

Coca-Cola

לעצב את המותגים ואת הבחירה של המשקאות שאנשים אוהבים, לרענן אותם בגוף ובנפש בדרכים שיוצרות עסקים ברי קיימא יותר ועתיד משותף טוב יותר שעושה את ההבדל בחיי האדם, בקהילות ובכדור הארץ שלנו.

To craft the brands and choice of drinks that people love, to refresh them in body & spirit. And done in ways that create a more sustainable business and better shared future that makes a difference in people's lives, communities and our planet.

TESLA

להאיץ את השינוי העולמי לאנרגיה בת קיימא.

To accelerate the world's transition to sustainable energy.



Action Items

מה למדתי מפרק 10

חזון - תמונת מצב עתידית של המציאות אותה אנו מעוניינים לייצר

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מה החזון שלכם?

האם כל העובדים פועלים כדי לייצר את תמונת המצב העתידית של הארגון?

באילו דרכים ניתן לקדם את החזון הארגוני שלכם?

פרק 11
תרבות ארגונית
כיצד לייצר תרבות ארגונית מוצלחת ומאפשרת

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



אורלי עדס - מנכ"לית ועדת הבחירות

תספר על הרצון שלא התממש להיות מעצבת אופנה מובילה לאור הרצון להשפיע ועד לוועדת הבחירות. היא מאמינה שיש לפעול ללא פחד ולפתח אמונה עצמית חזקה בצדקת הדרך להצלחה.



ליאור שמואלי - מנכ"ל גדולים מהחיים

יספר על חשיבות המנכ"ל בקיימות ופיתוח החברה, מהי המערכת הכי חשובה בארגון, ומהן שלוש המטרות שכל ארגון חברתי צריך לכוון אליו על מנת להביא לשינוי.



מיכאל כרסנטי - מנכ"ל החברה לפיתוח קיסריה

יספר על ההחלטה לנהל ולא לפתח בתקופת באג 2000 שאפשרה לו ללמוד ולצמוח ועד לכיסא המנכ"ל, על חשיבות המצפן הארגוני ועל תפקוד הארגון כשהמנכ"ל אינו נוכח.



מירום שיף - מנכ"ל חטיבת בעלי החיים מוצרי מעברות

יספר כיצד מנצלים הזדמנות פז להגדלה והרחבת העסק שהגיעה דווקא מלקוח, וגם על עיקרון האופטימיות, קיבוץ אנשים מוכשרים וחשיבות היסודיות בניהול.



לי־מור נבון - מנכ"לית Wedoit

תספר על ניסיון של מעל 30 שנים בעולם ההיי-טק, על החשיבות בבחירת הנהלה חזקה, חשיבות הירידה לפרטים ולהקשבה לסובבים אותך בארגון.

פרטים אישיים



שם:
אורלי עדס

השכלה:
LLB במשפטים ורישיון לעריכת דין

חברה:
ועדת הבחירות המרכזית לכנסת

אתר אינטרנט:
www.bechirot.gov.il

משפט מפתח

לתכנן תמיד לעתיד - לא ירד גשם כאשר נח בנה את התיבה!

הדרך לתפקיד

מאז שאני זוכרת את עצמי רציתי להיות מעצבת אופנה. בזה רציתי לעסוק, ולשם כיוונתי.

בצבא שירתתי במזכירות הפיקוד העליון בלשכת הרמטכ"ל, ושם נוכחתי כי בוערים בי הרצון והצורך לעשייה ולתרומה ציבורית.

לצד זאת עדיין בער בי החלום, ועם השחרור מהצבא המטרה הייתה להכין תיק עבודות ולהירשם ללימודי עיצוב אופנה במכללת שנקר. באותו זמן הוזמנתי לראיון למשרה זמנית בוועדת הבחירות המרכזית לכנסת, כמנהלת לשכת מנכ"ל הוועדה. התקבלתי, והתאהבתי בעשייה, בעניין, באדרנלין, בתרומה הציבורית ובעובדה שבמשך תקופת הבחירות הוועדה היא הלב הפועם של מדינת ישראל.

כך התחלתי מסלול רב שנים בוועדת הבחירות, שבו מילאתי בפועל כמעט את כל התפקידים בוועדה. פורמאלית, התמניתי לעוזרת מנכ"ל, לאחר מכן לסגנית מנכ"ל, ובראשית שנת 2010 נבחרתי למנכ"ל הוועדה.

על עצמי

המשפחה שלי היא עמוד התווך שלי, המשענת והכח המניע שמאחוריי. היא מרכז עולמי. בבית החם והצנוע שבו גדלתי חונכתי על ערכים המלווים אותי יום יום, שעה שעה: יושרה, אמינות, נתינה אין סופית, וללכת עם האמת שלי לאורך כל הדרך.

ערכים אלה נוכחים בחיי המקצועיים ובעשייה הציבורית, שטבועה בי כטבע שני.

ההתמסרות המלאה, הטוטאליות והמסירות מאפיינים אותי בכל אשר אעשה - בין אם בחיי המשפחה, ובין אם בחיי המקצועיים. אני "שחקנית נשמה".

עצה טובה שקיבלתי

מאמא שלי: כאשר נבחרתי למנכ"ל אמרה לי לא להשתנות! להישאר כפי שאני ולא לשכוח מאין באתי. הערכים שינקתי מהבית והחממה הצנועה בה גדלתי, השרישו בי שורשים חזקים שנטועים היטב בקרקע, והם נקודת העוגן ממנה אני צומחת.

מהמשנה לנשיא בית המשפט העליון, השופט מישאל חשין ז"ל, שהיה יושב ראש ועדת הבחירות: תאמיני בעצמך, אל תפחדי, דעי שיש בך כל כך הרבה - שימי הכול על השולחן. שימי את כל כולך בדיוק כפי שאת, ותצליחי - ובגדול! השופט חשין האמין בי עוד כאשר הייתי בראשית דרכי המקצועית, ולמעשה, דבריו אלה, שנאמרו שוב ושוב, היוו נדבך נוסף בעיצוב מי שאני היום.

עצה נוספת מהשופט מישאל חשין ז"ל: חוק כתוב שאינו מיושם - ראוי לו שלא ייכתב. אמירה זו מלווה אותי לאורך השנים ומשמשת קו מנחה עבורי בגיבוש הוראות, הנחיות, נהלים ותהליכי עבודה.

עצה טובה לתת

לא לפחד! לא לפחד זה להאמין בעצמך, להתעלם ממי שמנסה לרפות את ידייך, לא להירתע מכישלונות ולקחת סיכונים.

עצה שאני לא תמיד מצליחה ליישם ויכולה היתה להיטיב עימי: לא לשכוח את עצמך! לא להישאב לטירוף. לעצור מידי פעם, לקחת אויר, לנשום ולהירגע. לעשות משהו שיעשה לך טוב לנשמה ויטעין אותך בבוסט של אנרגיה להמשך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- כל מי שנמצא בתפקיד בכיר, נמצא שם כי מישהו האמין בו בתחילת הדרך. אף אחד לא נולד להיות מנהל. לכן, אין לקחת את ההצלחה והמעמד כמובנים מאליהם - חובת ההוכחה חלה עליך בכל יום ויום מחדש, ואין לנוח על זרי הדפנה.
- להיעזר בסובבים, להקשיב ולהתייעץ - אם רק תהיו פתוחים לזה ותאותתו שאתם מעוניינים, תופתעו להיווכח עד כמה הסביבה מוכנה להיות שם

עבורכם.

- מנהל טוב הוא כמו מנצח על תזמורת. חייבים לוודא שכל הכלים מנגנים יחדיו, כדי שתהיה הרמוניה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

האמת היא שאין תכונה אחת שנדרשת להצלחה. לתפיסתי נדרש שילוב ואיזון בין מספר תכונות:

- תעוזה ותשוקה לעשייה - ששום דבר לא ייעשה כלאחר יד.
- החלטיות - להיות בעל ביטחון ויכולת לקבל החלטות. כל החלטה, אף אם בדיעבד תתברר כשגוייה, עדיפה על היעדר החלטה.
- אינטליגנציה רגשית שמתאפיינת באמפתיה ובתקשורת בינאישית טובה.
- ראייה רחבה, שמאפשרת לצוד מן הטפל את העיקר, ולהתקדם בו.
- ולמנהלות שבינינו - כמובן התכונה הנוספת, החוש השישי, הקול הפנימי - האינטואיציה הנשית.

המהלך הניהולי של השנה

המציאות הפוליטית וההיסטורית בשנים 2019-2020 הכתיבה סדרה של מהלכים ניהוליים, שבאו לידי ביטוי בניהול של שלוש מערכות בחירות ברציפות, בתקופה של 12 חודשים. במונחי זמן של בחירות הם שווי ערך ל-12 שנים!

כל מערכת בחירות בפני עצמה היא עולם ומלואו - מגה פרויקט - שמורכב מאין ספור פעולות. הבחירות הן המבצע האזרחי הגדול במדינה. ביצוע של מגה פרויקט בסדר גודל שכזה, שלוש פעמים ברציפות, ניתן להמשיל לניהול שלוש מלחמות שמתפרסות מצפון ועד דרום - ברצף, ללא הפסקה, כאשר כל אחת מן המלחמות מתחילה כמעט ללא חיילים, ללא תחמושת וללא בסיסים.

מעבר לניהול המורכב בבסיסו, כל אחת משלוש מערכות הבחירות אופיינה באתגרים שונים שדרשו מהלכים ניהוליים ייחודיים ויצירתיים. ביניהם: זיהוי מוקדם של הצורך, ובעקבותיו ביצוע מהלכים לבניית מעטפת הגנה רב שכבתית להתמודדות עם ניסיונות למתקפות סייבר, כאשר מונח זה עוד טרם היה שגור בשפה היומיומית של כל אחד מאתנו.

מהלך ניהולי נוסף היה משמעותי ביותר לביצור הדמוקרטיה, לשמירה על טוהר הבחירות ולחיזוק אמון הציבור בתוצאות הבחירות. מהלך זה בא לידי ביטוי ביצירת

חליפת הגנה מורכבת, שכללה אמצעים טכנולוגיים, אמצעים פיסיים בציוד הבחירות, וגולת הכותרת - הקמת סיירת של אלפי מפקחי טוהר הבחירות שנשאו על גופם מצלמות, בפרק זמן של שלושה שבועות בלבד.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

הנשים של חיי - סבתא חסיבה ז"ל, המלאך השומר שלי, וממי, אמא שלי אנט, העוגן שלי שתיבדל לחיים ארוכים. שתיהן נשים שהקדימו את זמנן - דעתניות, עצמאיות, לביאות שהעזו ופרצו מוסכמות וחומות, כל אחת בדרכה שלה - והוכיחו שהן יכולות לכול, וכל זאת בשנים ובחברה שבהן זה לא היה מקובל או מובן מאליו.

וכמובן, רונה רמון ז"ל, ומרים פרץ שתיבדל לחיים ארוכים - שתי נשים מעוררות השראה, נשים עם תעצומות נפש ייחודיות. מהכאב ומהצער הנוראיים מכל על אובדן עצום יצרו קסם, והפכו לנשים מובילות דרך, שסוחפות ומעניקות תקווה לרבים, והראו לעולם שכמו "עוף החול" - האישה שבפנים תשתקם ותתחזק.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

הספר "קיצור תולדות האנושות" של פרופ' יובל נח-הררי, שמסכם את ההיסטוריה האנושית מראשיתה ועד היום. בספר מודגמים כמה דברים בסיסיים, שבעבורנו הם מובנים מאליהם, והם הכר הפורה שעליו בנתה האנושות את הציוויליזציה. כמו למשל: היכולת לתקשר זה עם זה.

עבורי אחד מהרגעים המופלאים בספר, הוא באמירה שאחת האבחנות בין האדם לחיה היא היכולת של האדם לשתף פעולה, להעביר מסרים מורכבים, וללמוד מההיסטוריה. כך האדם, שלא ניחן בתכונות פיזיות מרשימות (לעומת שאר בעלי החיים), התפתח ובנה את האנושות כמכלול, בזכות היכולת לשיתופי הפעולה, השפה והצמיחה קדימה. יכולת זו מדגישה את הכוח והחוזקה של ה"ביחד". להתפתחות זו אני מתחברת במיוחד, שכן, זו גם תפיסת הניהול האישית שלי והתפיסה המשפחתית שלי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

כל תפקיד שישמר בי את התשוקה לעשייה מדי יום עם ברק בעיניים, יכולת יצירה, אדרנלין וסיפוק אין סופי.

פרטים אישיים



שם:
ליאור שמואלי

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה וסוציולוגיה
מאונ' בר אילן,
תואר שני בניהול מלכ"רים ומדיניות רווחה,
תוכנית שוורץ באונ' העברית.
קורס דירקטורים ממכון להב אונ' תל אביב

חברה:
עמותת גדולים מהחיים -
לשיפור באיכות חייהם ורווחתם של ילדים חולי סרטן בישראל

אתר אינטרנט:
www.gdolim.org.il

משפט מפתח

"אקסל מייצר מציאות."

הדרך לתפקיד

גדלתי בצופים בבת ים בשנות השמונים. לאחר השירות הצבאי בנח"ל יצאתי לשליחות הדרכה מטעם הסוכנות היהודית לקנדה, חוויתי וראיתי עולם חדש והכרתי אנשים נפלאים. התחלתי כמתנדב ולאחר כמה שנים ניהלתי את אגף השליחים למחנות הקיץ במחלקה לחינוך. עם הניסיון המשכתי לצוות ההקמה של פרוייקט "מסע" המשותף למשרד רוה"מ והסוכנות היהודית, ומרכז מאות תכניות שנתיות ללימודים והתנדבות לצעירים מחו"ל בישראל. התהליך להקמת פרויקט חברתי־גלובלי מהקונספט, לביצוע ולהקמה, הקסים והרשים אותי מאוד. בשנים אלו בחרתי להתמקצע בעולם החברתי והשלמתי MA בניהול מלכ"רים ומדניות רווחה בתוכנית שוורץ באוניברסיטה העברית.

נכנסתי ל"גדולים מהחיים" ב־2007 במטרה להנהיג תכנית הבראה וניהול תקין, אז עמותה קטנה להגשמת חלומות לילדים עם 5 עובדים ומחזור של כ־2 מיליון ש"ח. התאהבתי בעמותה, בילדים ובתכניות המשמעותיות להצלה והקלה על חיי

הילדים הנאבקים במחלת הסרטן. כיום עמותה ארצית מובילה וחדשנית לטיפול וסיוע בכל צרכיהם הרפואיים, השיקומיים, החינוכיים והסוציאליים של אלפי ילדים חולי סרטן ובני משפחותיהם.

על עצמי

בזוגיות עם טל ואבא לתבל ולמתן, בשעות הפנאי אוהב טיולים וים. אוהב אנשים ואוהב פשטות.

עצה טובה שקיבלתי

אחת העצות הטובות שקיבלתי, בכדי להשיג תוצאות ויעדים על ידי הצוות או השותפים, יש להשקיע קודם במערכות היחסים ואז התוצאות יגיעו מעצמן.

עצה טובה לתת

לחלום בגדול. כגודל החזון כך היכולת לגייס את המשאבים הנדרשים לביצועו. כל תכנית חברתית משמעותית צריכה לייצר שינוי בשלוש רמות: הן ברמת הפרט (הילד, המשפחה, העובד וכד') הן ברמת הקהילה הקרובה והן ברמת המדינה.

המנכ"ל צריך לראות רחוק ורחב, לבחון כל הזמן את החדשנות בתחום, לעבוד עם תכניות אסטרטגיה וחומש, לתכנן ולאפשר את החזון של הארגון או החברה, לגייס את המשאבים והשותפויות האסטרטגיות לקידום החזון. לתת לצוות השראה, מוטיבציה ונהלי עבודה מסודרים כדי לאפשר לצוות המקצועי להגשים את האסטרטגיה, לבצע עבודתם במומחיות וביעילות תוך שמירה על קשר, יושרה ואותנטיות מול הלקוחות ומקבלי השירותים מהארגון או החברה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- כל תכנית צריכה לעבור לאקסל. אקסל מדויק של תכנית עבודה ותקציבים מייצר מציאות חדשה.
- State of mind – ההוויה אף פעם לא משקרת. לפני פגישות חשובות קחו דקה לחשוב על ההוויה שלכם בפגישה - זה מה שיזכרו מכם בסיומה.
- המנכ"ל צריך לראות את הארגון פנימה, אך רוב עבודתו היא גם מחוץ לארגון או לחברה: לחפש שותפויות חדשות ופריצות דרך. רק המנכ"ל דואג לקיימות ולפיתוח ארוך הטווח של הארגון או החברה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אמונה ונחישות.
- מנהיגות וכושר ניהול.
- רגישות, צניעות, יושרה.
- חזון ואורך רוח.
- זהירות ותכנון כלכלי.

המהלך הניהולי של השנה

"גדולים מהחיים" נכנסה למשבר הקורונה כארגון סוציאלי לתמיכה ולסיוע לילדים החולים ולמשפחותיהם. משבר הקורונה הבריאותי חייב אותנו לשנות כיוון מארגון סוציאלי לארגון בריאות, ולהרחיב תכניות לחיזוק הסיוע בתחום הרפואי. מכאן הדגשנו את השינוי וחיזקנו תכניות לסיוע בבריאות ורפואת הילדים המתמודדים עם הסרטן בתקופת קורונה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

שמעון פרס, אריאל שרון - מנהיגים שהיו נאמנים לאמת ולערכים שלהם.

תודה לאריה בכר נשיא חברת הבנייה תדהר ויו"ר חבר הנאמנים של גדולים מהחיים, שהוא מנטור ומורה דרך, למדתי המון בתקופת המשבר על התנהלות משברית, כלכלית וניהולית, הקפדנו על ניהול ותכנון מפורט ומדויק ויצירת תרחישי קיצון, ובעיקר לראות רחוק ולראות את האנשים בדרך.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

מטריקס, שר הטבעות.

פרא - גבי ניצן.

קשת בשחור לבן - ענת קלו לברון.

המקום הטוב - נטפליקס.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

מנכ"ל יוניסף - קרן האו"ם לילדים.

פרטים אישיים



שם:
מיכאל כרסנטי

השכלה:
תואר ראשון במנהל עסקים ומערכות מידע,
תואר שני במנהל עסקים התמחות בנדל"ן.

חברה:
החברה לפיתוח קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד, החברה לנכסי קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד.

אתר אינטרנט:
www.caesarea.com
www.caesarea-assets.com

משפט מפתח

"WE DON'T HOPE, WE DO!"

הדרך לתפקיד

בשנת 1999, לאחר סיום תואר ראשון במנהל עסקים ומערכות מידע, העולם כולו היה ב"חרדת" באג 2,000. כמעט והתפתיתי להיענות להצעות שהיו לכמעט כל מי שהבין אז משהו בשפות מחשב, להצטרף לעולם התכנות תמורת משכורות שנראו לי אז דמיוניות, ולעסוק בהסבת תוכנות הכתובות בשפות מחשב תחתיות לשפות עיליות.

הפיתוי הכספי למי שרק סיים את לימודיו היה גדול, אך הוא התנגש עם הרצון האישיותי שלי לעסוק בניהול כללי, בהובלת פרויקטים, אנשים ותהליכים, ולא בתוכנה.

למזלי, חבר משותף מקורס פיקודי בכיר בצבא הציע לי להצטרף תחתיו לצוות בניהולו, בקבוצת חברות לניהול וייזום פרויקטים מגוונים והנדסיים בהיקף גדול. הפרויקטים בוצעו בעיקר ברשויות מקומיות ובמשרדי ממשלה.

התחלתי בתור רכז פרויקטים זוטר, בהובלת פרויקטים הנדסיים קטנים עם צוות מצומצם. במהרה קודמתי למשרת מנהל פרויקטים הנדסיים מורכבים יותר,

אחר כך למנכ"ל חברת בת ובסוף לסמנכ"ל הקבוצה כולה. משם הדרך למשרת המנכ"ל בחברות שאותן יש לי הזכות לנהל היום הייתה קצרה יחסית.

על עצמי

איש משפחה, חבר טוב לחברים טובים, עצמאי והישגי, תוצאתי ושואף למצוינות, מסוגל לקבל החלטות קשות ומתפקד הכי טוב תחת לחץ.

עצה טובה שקיבלתי

לעולם אל תהפוך את עצמך לחשוב מדי. לא משנה כמה התקדמת בחיים, שמור על צניעות ועל רגליים, עיניים ואוזניים על הקרקע (בשביל שהראש יוכל להיות בעננים).

עצה טובה לתת

אם רוצים להגיע מהר - רוץ לבד, אם רוצים להגיע רחוק - רוץ בצוות!

מנה מסביבך ותחתיך אנשים הכי טובים שאפשר (מספרי 1), תן להם מרחב ודאג להביא את יכולתם המקצועית והמנהיגותית לידי ביטוי. חבר אותם לחזון ולמצפן הארגוני שלך ושאף לניהול "אלכימי" - שמתקיימת בו "תרבות של משמעת", הבנה "טבעית" זה את זה, ואין צורך לבזבז תשומות רבות מדי על היררכיה, הסברים מיותרים ואגו.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- צוות, צוות, צוות!
- המצא לארגון "מצפן ארגוני": המרכיבים ה"קשים" של המצפן: ממשל תאגידי ונהלים פנימיים, אסטרטגיות לפעילויות, מבנה ארגוני, תוכניות עבודה שנתיות ורב־שנתיות. המרכיבים ה"רכים" של המצפן הארגוני: ערכי ליבה, האנשים "הנכונים", ה־DNA הארגוני, רוח צוות!
- מה קורה בארגון כשאתה לא נמצא? אם תצליח לקיים בארגון תרבות "טבעית" של משמעת יתאפשר לך לצאת לחופשה, למילואים, או סתם להיעדר מהעבודה לתקופה מסוימת בשקט נפשי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיגות מעצבת.

- מערכתיות והיעדרה של "ראיית קשית".
- קור רוח, עמידות בלחצים ובבדידות התפקיד.
- יכולת גבוהה מאוד להפעיל ולנהל מומחים, כולל כאלה שיותר מנוסים וחכמים ממך בתחום מומחיותם.
- יכולות גבוהות מאוד לתיעדוף משימות ומשאבים ולבירור בין עיקר לטפל בכל רגע נתון.

המהלך הניהולי של השנה

סיימנו את תהליך המכירות של שכונת ענק (כ־4,000 יחידות) חדשה בישראל והתחלנו בה את עבודות הפיתוח בהיקף של כחצי מיליארד שקל. יצרנו מותג חזק ומוצלח שכל שוק הנדל"ן מדבר עליו, ואופציית מגורים איכותית למשפחות צעירות באור עקיבא, בשרון הצפוני של מדינת ישראל.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי ואמי, שחוו משברי משפחה שכולה וקשיים כלכליים, ולמרות זאת נתנו לנו כל מה שהיה ביכולתם לתת.

אשתי היקרה רונית שמג'נגלת למופת בין קריירה בהיי טק, גידול שלושה ילדים ותמיכה וקבלה של חולשותיי.

חברי היקר מהצבא מנו (ואשתו כמובן) - גם מתנדב לעשרות ימי מילואים בשנה, גם עובד בעבודה תובענית באפל וגם מגדל ילד מדהים על הספקטרום - גיבור וחבר אמיתי!

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר: ללא ספק - מובי דיק! קראתי אותו בנשימה אחת כשהייתי ילד, במושבה שבה נולדתי, הרבה לפני זמן האינטרנט והקינדל.

סדרת המופת שלי היא BAND OF BROTHERS, על פלוגת צנחנים אמריקאית במלחמת העולם השנייה, מיום הפלישה ועד יום סיום המלחמה - סדרת מופת מנהיגותית וריאלית ביותר.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

כל מקום שבו אפשר לבוא לידי ביטוי ולהטביע חותם, להשאיר מורשת לדורות הבאים וליהנות מהעבודה, הוא "ג'וב חלומות". רואה עצמי רק במקומות כאלה.

פרטים אישיים



שם:
מירום שיף

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות
ותעודת רואה חשבון מוסמך

חברה:
חטיבת בעלי החיים מוצרי מעברות
(ביופט, חלבית, קוזאי)

אתר אינטרנט:
www.Biopet.co.il
www.Halavit.com
www.kuzeypet.com

משפט מפתח

"מזל הוא מוכנות שפוגשת הזדמנות" (לוציוס אנאוס סנקה)

הדרך שלי לתפקיד

אבי נפטר כשהייתי בן 16. לאחר הצבא הצטרפתי לעסק המשפחתי שנוהל עד אז על ידי אימי, וכמו כל סיפור טוב הכול מתחיל בניצול הזדמנות של לקוח שביקש מאיתנו להרחיב את מגוון המוצרים שאנו מייבאים ולמכור גם מוצרים לשלווים. החברה שממנה רכשתי את הכלובים עסקה גם בכלובי ארנבות והחלטתי להביא גם אותם ולנסות למכור אותם בארץ. לאחר מכן פניתי למספר חנויות מחמד וההיענות הייתה גדולה ומכאן הכול כבר היסטוריה... תוך שנים מעטות הפכה החברה להיות החברה הגדולה בענף לאספקת ציוד לחיות מחמד. בשנת 2000 החברה התאחדה עם משפחת ריבובסקי שהיו ספקי מזון לציפורים ומכרסמים ובשנת 2008 קבוצת מוצרי מעברות רכשה את החברה המשותפת.

לאחר כשנתיים בתפקיד מנהל חברת הבת תחת ניהול מעברות, התחלתי את דרכי כמנכ"ל 'ביופט'. בשנת 2013 ביצענו רכישה של חברת הפצה בשם 'קוזאי פט' מטורקיה שפעלה בתחום המזון לחיות המחמד ובסוף 2018 הקמתי את חטיבת בעלי החיים במעברות, הכוללת כיום 3 חברות: 'ביופט' - המשווקת מזון וציוד לחיות מחמד, 'חלבית'- המייצרת תחליפי חלב לעגלים ולטלאים ו'קוזאי פט'

- המשווקת בעיקר מזון לכלבים ולחתולים בטורקיה.

על עצמי

נשוי באושר ללני ואבא ל-4 ילדים מקסימים: דניאל, עמית, יונתן וארז ולשני כלבי שיצ'ו: ריי וריי2, מתגורר בהוד השרון. בזמני הפנוי משמש כיושב ראש הנהגת ההורים הארצית.

עצה טובה שקיבלתי

עצה שקיבלתי מאחי הגדול בתחילת דרכי המקצועית: "מנהל טוב יושב רגל על רגל על השולחן" - משמע, אתה חייב אנשים טובים לצידך שיעזרו לך לנהל את העסק.

עצה נוספת שקיבלתי מאימי: "אל תדחה את היד שמושטת לעברך".

אני מאמין שצריך לנהל עסקים עם ערכים.

עצה טובה לתת

תמיד לראות את חצי הכוס המלאה. ניתן להפוך כול משבר להזדמנות, אם רק תנהל אותו נכון.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תמיד להיות אופטימי ולראות את ההזדמנות בכל מקום.
- לקבץ סביבך אנשים טובים.
- להיות יסודי, לעשות כל דבר עד הסוף.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אופטימיות.
- אומץ עסקי.
- גמישות.
- תקשורת טובה.
- אחריות גבוהה.

המהלך הניהולי של השנה

לראות את הקורונה כהזדמנות - לדעת להתאים את ההתנהלות בתוך החברה לסיטואציה - ניוד עובדים לפי צורכי השעה ומיקוד ברכש, לוגיסטיקה והפצה כדי לספק את דרישות השוק בצורה הטובה ביותר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מוריס קאהן - איש בעל חזון, שלאורך כל חייו שילב בין עסקים לבין תרומה לקהילה. הפרויקטים שהוביל ממשיכים עד היום ללוות אותנו בתחומים שונים בחיים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הנזיר שמכר את הפראר‌י שלו / רובין שארמה.

הספר מעניק השראה לאיזון בין ניהול עסקים לבין קיום חיים מלאים ומאושרים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

מנכ"ל משרד החינוך או שר החינוך. בשנים האחרונות, במקביל לעבודתי במגזר העסקי, אני פועל רבות בתחום קידום החינוך (כיושב ראש הנהגת הורים ארצית). התחום קרוב לליבי ואני חושב שניתן לחולל בו שינוי שישפיע על עתיד החברה בישראל.

פרטים אישיים



שם:
לי-מור נבון

השכלה:
תואר ראשון בפסיכולוגיה ומדעי המחשב,
לימודי תואר שני במנהל עסקים, בוגרת ממר"ם.

חברה:
Wedo IT בע"מ + ServeIT בע"מ
(שתי חברות בקבוצת יוניטסק)

אתר אינטרנט:
www.iconductcloud.com ,wedoit.co.il

משפט מפתח

"מנהל מצוין הוא שילוב של הפכים בתזמון הנכון."

(נחישות עם רגישות, ראיית מקרו עם צלילה לפרטים, קפדנות עם ויתורים).

הדרך לתפקיד

באמתחתי מעל 30 שנה בעולם ההייטק בהן ניהלתי ומנהלת 5 חברות בעצמי ועוד אחת בשותפות עם יזמת נוספת. התחלתי את דרכי המקצועית בממר"ם שבה שירתתי בתחילה בעולמות פיתוח התוכנה ובהמשך ביחידת ההדרכה, בתפקידי האחרון כרמ"ד הכשרות בסיסיות היו תחתיי כ־300 קורסיסטים וכ־100 אנשי סגל. נדמה כי יכולות הניהול שלי "התבשלו" כבר אז בהיותי צעירה, בת 20 וקצת. לאחר השחרור, נמניתי על המקימים של ג'ון ברייס הדרכה, עד לנקודה בה עשיתי Spin-Off והקמתי חברת־בת בשם ג'ון ברייס טסטינג אשר סיפקה שירותים בתחום איכות התוכנה. לאחר מכירתה, עברתי למנכ"ל בית תוכנה בקבוצת רד-בינת בשם קומרסנט, שעסק במסחר אלקטרוני B2C. התחנה הבאה היתה חברה פרטית שלי שהקמתי וניהלתי ועסקה בפרויקטים וביעוץ לגופים טכנולוגים. לאחר כ־15 שנים הקמתי סטארטאפ, ולאחר מכן הגעתי למנכ"ל את חברת WEDO מקבוצת יוניטסק, העוסקת ביישום מערכות Salesforce. לאור הצלחתי בקידום החברה מוניתי על ידי בעלי הקבוצה לנהל חברה נוספת בקבוצה - ServeIT - חברת מוצר אינטגרציה מסוג IPaaS.

על עצמי

אני אדם אופטימי מטבעי, בתנועה מתמדת. יודעת להשרות אווירה נעימה סביבי. אנרג'ייזר נמרצת מאד, בעלת יכולת "לתקתק" ולמקבל. הסגנון התקשורתי שלי הוא מכבד ובגובה העיניים ועם זאת ישיר, כן ולא מתפשר.

עצה טובה שקיבלתי

להגיע ממוקד מטרה, אך במקביל **לחפש את ההנאה מהדרך**. מי שבורך באפשרות לבחור את מקום העבודה שלו, שיקפיד לבחור את מה שעושה לו טוב, שגורם לו לקום בחדווה לעבודה ולחזור עם סיפוק בסוף היום.

כמו כן, כמנהל עליך לבנות את התסריט תוך כדי משחק בין zoom in ל zoom out: לעצור לפעמים ולהסתכל מלמעלה - אנשים לעיתים נוטים לשקוע בעיסוקיהם ובאתגרים שלהם וצריך מדי פעם בפעם להתרומם מעל כל זה, להסתכל מלמעלה ולהבין את תמונת המאקרו וכך לקבל תובנות ובעקבותיהן החלטות מושכלות. זה נכון בעבודה ונכון בחיים הפרטיים.

עצה טובה לתת

אנשים קוראים לתופעה שבה אדם מחזיק את כל הידע אצלו ולא משתף אותו בשם Job Security - זה שלעולם לא יפוטר כי צריך אותו. לי יש תיאוריה אחרת - Job Security זה להחליף מקום עבודה כל כמה שנים. לצערי, ראיתי אנשים שנפלטו ממערכות בהן עבדו עשרות שנים, והתהליך שעוברים אנשים אלו במשך אותן עשרות שנים הוא כרסום איטי, אך מתמיד, בביטחון העצמי שלהם - 'זה הדבר היחיד שאני מכיר, מה קורה בחוץ?' ולאחר שהם נפלטים, הם מתקשים למצוא מקום חדש מאחר שהם הפכו לOne trick pony - כאלו שמכירים רק דבר אחד. העצה שלי פה היא התנסו, אל תפחדו, שנו מקומות, שנו תפקידים - רק כך תגיעו לדברים שבאמת עושים לכם טוב ושאתם באמת טובים בהם, גם אם טעיתם בדרך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בחר הנהלה חזקה ונאמנה וצור בתוכה יחסי עבודה בריאים, תן להם להתמודד עם אי הסכמות בינם לבין עצמם, והקפד להעצים אותם.
- אל תהיה "מנהל גדול", צריך לפעמים להפשיל שרוולים ולרדת לפרטים.
- קבל החלטות מהר, והקפד על ביצוען.

- לא כל החוכמה אצלך, הקשב לעובדיך, שותפיך, לקוחותיך ובכלל.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

כשאתה מנהל, תהיה תמיד "המבוגר האחראי" בחדר. זה לא אומר שאסור לצחוק או להשתטות קצת, אבל זה אומר שתמיד אתה שם ואפשר לסמוך עליך. בעיקר בניהול משברים - ולמנכ"לים יש הרבה כאלו. הנהג את המשבר בצורה מכובדת, תן מקום לכולם לבטא את עצמם ונווט אל התוצאה הרצויה. נכון, לעתים צריך "להפוך שולחן", אבל באותה נשימה צריך לדעת ולתכנן איך להחזיר אותו חזרה למקום. להיות המבוגר האחראי זה אומר לא לאבד את העשתונות, לא להתבלבל. להיות סלע איתן, לכוון.

המהלך הניהולי של השנה

הגדלת הכנסות ורווחיות החברה בתקופת אי ודאות בשנה החולפת בעקבות וירוס הקורונה היה האתגר הניהולי הגדול ביותר. ניהול נכון, צמוד ויומיומי, שמצד אחד ממזער סיכונים תזרימיים וכלכליים לחברה ומצד שני מתחשב ככל הניתן בעובדים, היה זה שאפשר את צמיחת החברה והירתמות עובדים למרות המשבר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי היה איש ציבורי ומוכר, נעים הליכות וחביב על הבריות. השיעור החשוב ביותר שקיבלתי ממנו בהקשר לניהול קריירה, היה שאפשר ואפילו כדאי להחליף תפקידים, להתקדם ולהיות כל הזמן בתנועה. אבי עבר בין תפקידים שהיו שונים בתכלית אלו מאלו - החל בתחום החינוך כמורה, עבר לנהל בעירייה את מחלקת התיכונים, משם בכלל עבר להיות גזבר העיר, ומשם המשיך להיות מזכיר העיר, תוך שהוא גם ממלא תפקידים בדירקטוריונים שונים ובכלל פעיל במפלגת העבודה דאז, עד כדי ארגון מערכות בחירות בעיר.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

אני אדם פרקטי ואיני נסחפת בקלות, אין משהו אחד עליו אוכל לומר שהשפיע עלי בצורה מהותית. בסופו של יום אני אדם אקלקטי - אני אוספת חוויות, תובנות, התנסויות מכל דבר שאני פוגשת, כולל סרטים וסדרות. איני מחוברת לז'אנר ספציפי, אני אוהבת לטעום מהכל, וכשהדברים עשויים בצורה איכותית, אני יכולה ליהנות ואף ללמוד מקומדיות, דרמות, סרטי פשע או דוקו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

בינתיים אני מסתפקת בלנהל שתי חברות במקביל, ובהמשך אני מכוונת לניהול של קבוצת חברות.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 11



"הגישה שלך, לא הכישרון שלך, תקבע כמה גבוה אתה תגיע.אפשר להשיג הכול, אבל הכול, בגישה הנכונה".

סר ריצ'ארד ברנסון.

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

כיצד תרתמו אינטליגנציה רגשית לחיי היום־יום שלכם?

תרבות ארגונית

כיצד לייצר תרבות ארגונית מוצלחת ומאפשרת

מדי שנה בכנס העובדים השנתי של Amazon מזכיר ג'ף בזוס לכל עובדי החברה את העיקרון המוביל של חברת Amazon, המוטו שלאורו הוקמה אמזון, והוא מבקש לפעול בהתאם אליו גם בהווה. מדוע בזוס מבקש לשמר את מיתולוגיית היום הראשון? כי הוא מבקש לשמור על הלך רוח של רעננות עסקית כמו זה של חברה ביומה הראשון. הוא רוצה שהארגון שהוא עומד בראשו ימשיך לתפקד במהירות, בזריזות ובמנטליות של אומץ ולקיחת סיכונים. בזוס מבצע זאת בשיטתיות אופיינית שמאפשרת לו לשמר את הצמיחה והשגשוג הפיננסי של Amazon גם כשהעסק הולך וגדל והמורכבות בו מתחילה לגדול יחד עם היררכיות וסרבול המתחילים להתגנב פנימה הוא חוזר לעקרונות היסוד - לתרבות הארגונית של החברה.

ארגון משגשג מתחיל מתרבות ארגונית מוצלחת ומאפשרת.

בפגישות הייעוץ השונות שלי אני מעלה בפני המנכ"לים את השאלה - מהי התרבות הארגונית שלכם בארגון? התשובה מתחלקת לשלוש תשובות עיקריות:

1. מנכ"לים שטוענים שתרבות ארגונית הינה האירועים השנתיים בחגים השונים המובלים ע"י מחלקת משאבי האנוש.
2. מנכ"לים שדוגלים בתרבות ארגונית ריכוזית ובונים את התרבות הארגונית בגפם על בסיס כישורי הובלה וכריזמטיות.
3. מנכ"לים האוחזים באסטרטגיה הארגונית ומצליחים לדייק לעומק את העקרונות המרכזיים של התרבות הארגונית תוך מתן תשומת לב לשיטה מבוססת.

לאחר צפייה מהצד בארגונים שונים ופגישותיי עם מנכ"לים רבים ומגוונים הגעתי למסקנה חד- משמעית כי ללא צל של ספק הארגונים המצליחים והמשגשגים הם אלו המחזיקים בתרבות ארגונית בעלת שורשים מוגדרים, שיטה משומנת ומורגשת של Bottom-Up ו Top-Down ברחבי הארגון.

אני אוהב להשתמש במטפורה הקלאסית שאם נדמה את החברה שלנו לגוף האדם, אזי שהתרבות הארגונית היא רצף של מולקולות המרכיבות ה- DNA הייחודי שלנו. תרבות ארגונית אוצרת בתוכה את הערכים, העקרונות, הנורמות, המנהגים ואת החשיבות והתמורה הקיימים בארגון שלכם.

אתגרים מרכזיים בבניית התרבות הארגונית בארגון

- בנייה ראשונית ויצירת עקרונות מרכזיים לתרבות הארגונית.
- הטמעת התרבות הארגונית מרמת המנכ"ל ועד לאחרון העובדים.
- התמודדות עם כניסה ועזיבה של כוח אדם לאורך חיי הארגון.

עקרונות מרכזיים לבניית תרבות ארגונית

הנחות היסוד וערכי הליבה עליהם מושתת הארגון.

הרובד הגלוי של ערכי הארגון - ערכים מוצהרים, מנהגים, שפה, לבוש, לוגו וכו'.

דוגמה אישית מרמת המנכ"ל ועד לאחרון העובדים.

זהות בהירה עימה יזדהו רוב עובדי הארגון.

כלים להטמעת תרבות ארגונית

- עיתוי יצירת התרבות הארגונית - מומלץ לבנות את התרבות הארגונית בגדילה הראשונה של החברה. מומלץ להחזיק מסמך אחיד לתרבות הארגונית הניתן לצפייה ועדכון.
- הזמנת "אנשי מפתח" מהארגון ליצירה משותפת של התרבות הארגונית - מחדדת את האחריות המשותפת ונותנת במה לכלל הגוונים בארגון.
- תרבות ארגונית מבוססת על מעשים ולא על דיבורים - בהינתן קונפליקט, ודאו שכמנכ"לים אתם בוחרים בתגובה התואמת לתרבות הארגונית שלכם.
- קביעת טקסים ושגרות המשקפים את ערכי התרבות הארגונית - למשל: אם אחד מערכי הליבה שלכם הוא "יצירתיות", מופע שבועי של הצגת רעיונות מהדרג העובד יאפשר לכם לתת במה ולהנחיל עיקרון זה טוב יותר.
- עיצוב מרחב העבודה והרובד הגלוי - נדרש לרדת לפרטים הקטנים ביותר שיזכירו כל יום לעובד את מאפייני התרבות הארגונית של הארגון.
- שולחנות עגולים עם הדרג הזוטר - יאפשרו שיח פתוח על דילמות, העלאת נקודות לשיפור ודיוק אל מול עקרונות הליבה של הארגון. בנוסף, תיווצר סביבה המעודדת עובדים 'לפתוח את הראש' לכיווני חשיבה חדשים.

- ביצוע תיאום ציפיות עם שכבת המנהלים בארגון לטובת מתן דוגמה אישית לעובדים והנעתם לפעולה - הודעות Whatsapp בקבוצת החברה, חגיגת הצלחות קטנות בפומבי. לעיתים זה מרגיש "מאולץ" אבל לאט־לאט בהתמדה יהפוך לנחלת הכלל בצורה מלאה.

לסיכום, תרבות ארגונית יעילה ומוצלחת תקבע את דרכי ההתמודדות של הארגון עם בעיות קיומיות ואת דרכי הסתגלותו לתנאי סביבה נתונים, תכוון את הפעילות הארגונית בהתאם ליעדי הארגון שהוגדרו ותנחה את החלטות חברי הארגון.

תוצר התרבות הארגונית

בנייה, הטמעה ושימור של תרבות ארגונית הינם תהליכים ארוכים הדורשים התמדה והשקעה. חברה המתחזקת תרבות ארגונית חזקה מקנה לעובדיה הרגשת ייעוד משותפת המעוגנת בערכים חברתיים ומשמשת ככלי פרקטי לטובת הבהרת גבולות הגזרה לפעולה וסימון הבחירה הנכונה בתהליך קבלת החלטות. דרך שותפות ומקובלות הדדית נוצרת סינרגיה ארגונית שאינה מסתכמת בדמויות פרסונליות ומאפשרת לארגון להתקדם קדימה אל עבר הגשמת חזונו.

כמנכ"ל אני רואה בתרבות ארגונית חזקה מכפיל כוח ומאפשר מרכזי להצלחה העסקית של החברה. אני מאמין שזה די דומה לקשר בין ערכים אישיים של אדם לבין ההצלחה שלו- אנשים בעלי סט שונה של ערכים יכולים להגיע להישגים גבוהים אפילו באותו מקצוע וזה יקרה רק כאשר הערכים מגובשים, עקביים לאורך זמן ותומכים בחזון האישי של אותו אדם.

בנייה וניהול של תרבות ארגונית חזקה הם אירועים מורכבים, לכן כדאי להיעזר במהלכם בייעוץ חיצוני וללמוד עליהם מארגונים מצליחים שונים, בדיוק כמו שהולכים לרופא המומחה כאשר הגוף שלנו נדרש לחיזוק ה- DNA העצמי שלו.



Action Items

מה למדתי מפרק 11

תרבות ארגונית - כיצד לייצר תרבות ארגונית מוצלחת ומאפשר

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהם העקרונות המרכזיים בתרבות הארגונית של הארגון?

כיצד מתנהל תהליך קליטת עובד וסיום העסקה של עובד?

פרק 12
תרבות מכבדת מבית הוריי האהובים
כללים פשוטים להתנהגות

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



מיכל רון גביש - מנכ"לית פוליכד

תספר על מסלול מרתק הנע בין ניהול בכיר גלובלי לבין הובלת חברה מקומית ועל פיתוח עתודה ניהולית. דוגלת בעיקרון ההפרדה בין עיקר לבין טפל ומאמינה בצורך בבחינה חיצונית של תהליכים ארגוניים.



עו"ד עמיחי לבנשטיין - מנכ"ל בית ציוני אמריקה

יספר שהיזמות בוערת בו מקייטנת פסח בגיל ילדות ועד היום,על הצורך ליהנות מהדרך, על הסתכלות חיצונית קבועה מעבר לפעילות השוטפת ועל המנכ"ל כמנהיג.



איאד נמורה - מנכ"ל נמורה לבניין

יספר על הובלה של אחת מחברות הביצוע הצומחות בישראל, על החשיבות בלקיחת סיכונים, ניהול מורכב של עובדים, מתן דוגמה אישית ויכולת המנכ"ל להאציל סמכויות.



יובל זין - מנכ"ל אסיא - שירותי בריאות קהילתיים

יספר על המסלול הארוך עד לתפקיד הניהולי הראשון, על הובלה והנהגה של עובדי הארגון, על אמפתיה ועל היכולת לנתח את הגורמים המניעים של העובד.



ליעד הר לב - מנכ"לית אמרז

תספר על הדרך מעובדת בארגון גדול ועד לתפקיד המנכ"לית, על הצורך במשוב תקופתי ועל חדשנות ואמונה כללית בעשיית המנכ"ל.

פרטים אישיים



שם:
מיכל רון גביש

השכלה:
MBA, התמחות בניהול עסקים ושיווק

חברה:
פוליכד שפיים

אתר אינטרנט:
www.polycad.co.il

משפט מפתח

"Inspire people to be better than you are"

הדרך לתפקיד

התחלתי את הקריירה שלי בענף המלונאות, כמנהלת יחסי הציבור של מלון לרום בירושלים (לימים מלון ענבל). צירוף מקרים העביר אותי לענף הטקסטיל, לתפקיד מנהלת שיווק ומכירות גלובלית בחברת גוטקס – בגדי הים היפים בעולם אז, בשנות ה־90 – שם זכיתי לעבוד עם גב' לאה גוטליב, אישה פנומנלית.

אחרי כ־15 שנים החלטתי שאני רוצה לחוות עוד עולמות, ועזבתי מבלי שהיה לי מושג מה אני רוצה. אבל הפתיחות והסקרנות הטבועות חזק ב־DNA שלי גילו לי את הדבר הבא, ואחרי כשנתיים הצלחתי, כנגד כל הסיכויים, לקבל זיכיון לפתיחת חנויות בארץ של המותג היפני MUJI. הגשמתי חלום שלא ידעתי שהיה לי. אולם בסופו של דבר היפנים החליטו (מסיבות הקשורות באזורנו, אם להיות "פוליטיקלי קורקט") לקנות את הזיכיון בחזרה ממני. הדרך הובילה אותי לחברת נילית במגדל העמק, בתפקיד של סמנכ"ל שיווק גלובלי. חברה מדהימה המשלבת מסורת איטלקית וערכים ציוניים למארג של עסקים גלובליים.

אבל, לפעמים הדברים הכי טובים קורים לנו כשאנחנו לא מחפשים: אחרי חמש שנים בנילית עשו לי "הד־הנטינג" עם הצעה שלא יכולתי לסרב לה – להיות מנכ"ל פוליכד, ובמקום להוביל אסטרטגיה שיווקית – להוביל חברה! למרות המעבר החד, מחברה פרטית וגלובלית לחברה בבעלות קיבוצית המשחקת בעיקר בשוק המקומי, זה היה הדבר הנכון ביותר שעשיתי. וכמו שאבא שלי אומר – אלוהים לא

מְזַמן לאדם דברים, אם אינו מאמין שהוא יצליח בהם.

על עצמי

עם העיניים לעבר האופק והרגליים על הקרקע, לחלום ולהגשים.

לתת השראה, לפתח ולטפח את הסובבים אותי – זו המהות שלי!

עצה טובה שקיבלתי

- מפיטר דרוקר: "Culture eats strategy for breakfast"
- מאלווין טופלר: "Learn, unlearn & relearn"
- מג'ף בזוס: "Complaining is not a strategy"
- מסטיב ג'ובס:
- "If you want to make everyone happy, don't be a leader, sell ice-cream"
- מתקופת השירות הצבאי שלי ב־8200: להיות דיסקרטית

עצה טובה לתת

היכולת ל־"אי־עשייה", והעוצמה ב"אי־ידיעה" – תתרגלו!

אופטימיות כתוכנית עבודה – להתמיד במאמצים גם לנוכח הכישלונות שלך.

תגמלו גם על המאמץ, לא רק על התוצאה, ותחקרו גם את ההצלחות ולא רק את הכישלונות.

תנו השראה ודוגמה אישית – זו עבודה סיזיפית אבל אין לה תחליף!

העשירו את עצמכם על בסיס יומיומי. אנחנו חיים בתקופה של אין סוף מידע המועבר על פלטפורמות מגוונות, והכול נגיש.

הקשיבו לפודקאסטים: The Knowledge Project, "גבוהה גבוהה" של תאגיד השידור "כאן", צפו בתוכנית של ה־"Only Connect" – BBC" ועוד הרבה...

אנשים הם המרכיב הסודי. תסתכלו לאנשים שעובדים איתכם בעיניים – אף אחד לא שקוף!

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להקפיד שהצוות שלך יהיה מורכב מאנשים יותר מוכשרים ממך!

- לדעת להפריד בין העיקר והטפל, לשים דברים בפרופורציה – לא כל דבר צריך להיפתר מייד, ולפעמים יש בעיות שנפתרות מעצמן.
- לפתח עתודה ניהולית – לתת צ'אנס לצעירים, להשקיע בהם, ללמד אותם להיות מולטי־דיסציפלינריים בארגון, לסמן איתם את התפקיד הבא.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- להיות פרואקטיבי ולחשוב צעד אחד קדימה – להביא לשולחן את הפרספקטיבה שטרם עלתה בדיון
- להיות אנושי, ולא לחשוש שיראו גם את הצדדים הרכים שלך
- להיות סקרן ויצירתי, לשתף וללמד
- להיות אופטימי ולהתמיד
- חוסן נפשי ויכולת התאוששות מהירה

המהלך הניהולי של השנה

- ההזדמנות שבקורונה – לעיתים שינויים נכפים עלינו מבחוץ, ומהרגע הראשון החלטנו שיש פה הזדמנות לבחון מחדש את הנהלים ושיטות העבודה שלנו ולהתאים אותם למציאות המשתנה. בנינו תרחישים, פירקנו והרכבנו מתודות, התגמשנו וכל הזמן הודינו על היותנו מפעל חיוני. הצלחנו למנף את המצב החדש, וכל זאת בעזרת צוות מחויב, דינמי ויצירתי.
- הבחירה לשנות דפוס ניהול מוכר וקיים עם עזיבתו של סמנכ"ל ותיק ובכיר, במקום להמשיך ב"העתק הדבק", לנצל את ההזדמנות לריענון שיטת העבודה, וארגון מחדש שיתאים ל־DNA המחודש של הארגון.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני משתדלת לקבל השראה מהרבה אנשים:

מהעובדת העיוורת שלנו שמתופפת בשעות הפנאי – ניצחון הרוח על הגשמיות.

מאימי האצילית, דוברת שבע שפות החולה בדמנציה, ומאבי איש האדמה האופטימי, בן ה־86 שעדיין שותל עצי פרי.

מילדיי הרגישים והיצירתיים, שכל צעד בדרך שלהם נעשה תוך התחשבות בזולת, צניעות ונתינה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

As Good As It Gets – ג'ק ניקולסון הנפלא מגלם גבר נרגן ונוירוטי שהופך למאהב רגיש ואמפטי. כי כל אחד יכול להשתנות, לפעמים השינוי מגיע מתוכנו ולעיתים מכוח חיצוני. פיתוח שרירים של חשיבה דינמית, גמישות וחוסן נפשי הם הכלים החשובים ביותר בארגז הכלים שלנו.

בית הנייר - כי מארג של אנשים שבאים ממקומות שונים ומחיים שונים, יכול להפוך בידי מנהיג עם חזון לקבוצה מנצחת!

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אולי לחזור לייעוד שאמי "קבעה" לי – להיות שגרירת ישראל באו"ם...

פרטים אישיים



שם:
עו"ד עמיחי לבנשטיין

השכלה:
LLB במשפטים ו־BA במנהל עסקים

חברה:
בית ציוני אמריקה

אתר אינטרנט:
www.zoatlv.co.il

משפט מפתח

"תבחר עבודה שאתה אוהב ולא תצטרך לעבוד אפילו יום אחד בחייך"

הדרך לתפקיד

מאז ומתמיד בערה בי היזמות. בגיל 10 בחופשת הפסח הקמתי קייטנה לילדים בני 6–7, בגיל 14 הקמתי גלידרייה לתיירים ביישוב הקהילתי שבו התגוררתי ובמהלך לימודי התואר הראשון הקמתי יחד עם שותפים מיזמים בתחום ההסעדה, הבילוי והפנאי. לאורך הדרך היו בבעלותי מסעדות, בתי קפה, ברים, מועדונים, שווקי אוכל ועוד. משהקמתי משפחה חיפשתי תפקיד משמעותי, עם קרקע מוצקה ושעות עבודה שיאפשרו לי גם להיות אבא מעורב. כיוונתי גבוה וכך מצאתי עצמי מגיע אל משרת מנכ"ל בית ציוני אמריקה, תפקיד המשלב את הניסיון הניהולי שצברתי במשך השנים עם תחום היזמות העסקית שמלווה אותי לאורך הקריירה.

על עצמי

נהנה מהחיים ומהדרך. יזם, אופטימיסט, אוהב ללמוד דברים חדשים, להתפתח ברמה האישית והמקצועית, לרוץ בטבע, לבלות עם המשפחה, לראות סרטים והצגות ולטייל בחו"ל. בימי קורונה בעיקר מתגעגע לשגרה.

עצה טובה שקיבלתי

- העבודה לעולם אינה נגמרת אז אל תצפה לסיים הכל היום, אחרת תמיד תרדוף אחרי הזנב של עצמך.

- עבוד תמיד על פי רשימת מטלות ועדכן אותה בכל בוקר כשאתה מגיע למשרד לפי סדר עדיפויות.
- תמיד הישאר ישר, הוגן ונאמן לעצמך. גם כשנראה שאצל אחרים שעושים קצת אחרת זה עובד טוב יותר אל תוותר על הערכים שלך.

עצה טובה לתת

- הכי חשוב ובראש ובראשונה – ליהנות מהדרך! חיים פעם אחת ורוב שעות הערות שלנו אנחנו בעבודה, אז כדאי שהיא תהיה גם מהנה.
- לא להיות מוטרדים מדברים שאינם בשליטתכם. אם אין לכם איך להשפיע על זה אז חבל על האנרגיה.
- לא לדחות דברים, מה שדוחים היום יהפוך לבעיה גדולה יותר מחר.
- לפחות אחת לשבוע, להרים את הראש מהעבודה השוטפת ולהסתכל על איפה אנחנו עומדים ביחס למטרות וליעדים שהצבנו לעצמנו לטווח ארוך ולטווח קצר. לוודא שאנחנו במסלול בו תכננו להיות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להיות פתוח לרעיונות חדשים.
- שמירה על קור רוח במצבי לחץ.
- להציב מטרות ויעדים גבוהים יותר ממה שנראה שניתן להגיע. תאמינו לי, אתם תגיעו לשם.
- להקיף עצמך ביועצים שלא מתביישים לומר את דעתם וגם להקשיב להם, כך אפשר לצמוח ולקדם רעיונות חדשים. לבד אפשר להגיע רחוק, עם עוד אנשים אפשר להגיע לירח. לעניין זה, חשוב להיות קשוב לכל עובד / לקוח באשר הוא – לעיתים העובד הכי זוטר יודע הכי טוב (וגם אם לא, יצאת בן אדם...).
- לא להתפשר על עובדים בינוניים. עובדים הם כלי העבודה הטוב ביותר שיש לך ובשביל להיות הטוב ביותר אתה רוצה לצידך את הטובים ביותר.
- להיות מקצוען ויסודי – להכיר את כל רזי העסק ואת כל התפקידים במערכת.
- לדאוג שכל תלונה שמגיעה אל הארגון שבראשו אתם עומדים, לא משנה

במי היא עוסקת ומה טיבה, תיענה בהקדם.

- כל הזמן ללמוד ולהתפתח, גם במישור האישי וגם במישור המקצועי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- יחסי אנוש מצוינים, לדעתי זה הבסיס להכול.
- מנהיגות – לדעת להוביל, לתת דוגמה אישית ולסחוף את העובדים אחריך.
- קבלת החלטות – גם אם ההחלטה תתברר כלא נכונה חשוב לדעת לקבל החלטה וחשוב לדעת לחתוך כשצריך.
- חריצות
- יצירתיות

המהלך הניהולי של השנה

קיבלתי לידיי את בית ציוני אמריקה, מוסד תרבות ותיק ומוכר בישראל אך עם זאת ארכאי ומיושן. בפרק זמן קצר הפחתי בו שוב רוח חיים, וזאת באמצעות שיפוץ ועיצוב החללים הנמצאים בו, מיתוג מחדש, בניית אתר אינטרנט עדכני, שינוי מערך העובדים והשקת אולמות חדשים, גלריות מגוונות והפקות מקור ייחודיות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

סטיב ג'ובס – "זמנכם קצוב, אז אל תבזבזו אותו בלחיות חיים של מישהו אחר. אל תילכדו בדוגמה. כלומר: אל תחיו לפי תוצאות המחשבה של אנשים אחרים. אל תניחו לרעש של דעות האחרים להשתיק את הקול הפנימי שלכם. והכי חשוב, שיהיה לכם אומץ ללכת בעקבות הלב והאינטואיציה שלכם. הם, איכשהו, כבר יודעים מה אתם באמת רוצים להיות. כל השאר – משני".

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הסרטים "אפקט הפרפר" ו"דלתות מסתובבות" – בשניהם ניתן לראות כי לכל החלטה שאנחנו מקבלים או לכל פעולה שאנחנו עושים יש השפעה ישירה על נתיב חיינו וחיי הסובבים אותנו וכי לכול יש משמעות.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אמנם קלישאתי אבל כבר עכשיו אני נמצא בג'וב חלומותיי. מבחינתי אם אני הולך בכל בוקר לעבודה עם חיוך ומלא באנרגיות לטרוף את העולם – אני חי את החלום.

פרטים אישיים



שם:
איאד נמורה

השכלה:
תיכונית

חברה:
נמורה לבניין בע"מ

אתר אינטרנט:
www.namora.co.il

משפט מפתח

"הצדק תמיד מנצח. כל אדם חייב להיות אדם ישר וכן."

הדרך לתפקיד

התחלתי בתחום הבנייה. בעבר התמחתי בתחום הטפסנות, ובהמשך בתחום הלוגיסטיקה לבניין. לאחר שצברתי ניסיון בעבודה בשטח החלטתי בשנת 2012 לפתוח את נמורה לבנייה בע"מ שנחשבת היום לאחת מחברות הביצוע הצומחות בישראל.

על עצמי

אכפתי מאוד, אוהב לעזור עד כמה שניתן. איש משפחה ובעל יחסי אנוש מצוינים. מעולה במשא ומתן. חובב כדורגל, וטיולים בעולם.

עצה טובה שקיבלתי

להיות ענייני ומקצועי, להאמין, להתמיד ולהתחייב.

עצה טובה לתת

הסיכון הכי גדול שאדם יכול לקחת הוא לא לקחת שום סיכון. תמיד כדאי לקחת סיכונים כי אחרת לא נגיע ולא נתקדם לשום מקום.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

טיפ ראשון – דוגמה אישית. ברגע שהעובדים שלך יראו בך כמודל חיקוי אז הדברים יעבדו כמו שאתה רוצה בתור מנהל.

טיפ שני – לרדת לשטח. אין כמו מראה עיניים. ברגע שתחווה תדע הרבה יותר.

טיפ שלישי – לדעת להאציל סמכויות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

יכולת להוביל - כמנכ"ל הארגון אתה חייב שתהיה לך היכולת להוביל, לשמש מודל ודוגמה לעובדים, לדעת פרטים ובעל מעורבות גבוהה.

תקשורת טובה - כמנהל, חשוב מאוד להיות בתקשורת טובה ולפתח אינטליגנציה רגשית, מפני שעל ידי הקשבה והבנה של העובדים אתה מוערך יותר והנתינה של העובדים גדלה.

המהלך הניהולי של השנה

4 הפרויקטים הגדולים שיש לנו כיום בחברה. ההצלחה בהשגת הפרויקטים האלה ובביצועים היא הישג גדול מאוד מבחינתי. במיוחד אחד מהם שהוא פרויקט עד מפתח, הראשון מסוגו שאנו מבצעים בנמורה ומוביל אותנו לכניסה לתחומים חדשים ותחומים מניבים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

עבד אבו ראס הוא מודל הערצה בשבילי. מאז ומתמיד ראיתי כיצד התקדם ולאן הגיע ולקח את חברתו, מבחינתי הוא איש מעורר השראה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

כיום, מבחינתי ההישג הכי גדול שלי זה להיפתח ליזמות, אני בטוח שזה גם יגיע, ומקווה שבשנה הבאה נוכל להתחיל ולעסוק בזה.

פרטים אישיים



שם:
יובל זיו

השכלה:
תואר ראשון מהנדס תעשייה וניהול,
תואר שני מנהל עסקים וניהול תעשייתי
– בן גוריון, הצטיינות יתרה

חברה:
אסיא - שירותי בריאות קהילתיים בע"מ

אתר אינטרנט:
www.assiamd.co.il

משפט מפתח

"אין הברכה שורה אלא במקום הסמוי מן העין",

"דבר מעט ועשה הרבה".

הדרך לתפקיד

סיימתי תואר ראשון בהנדסה והתחלתי לעבוד ממש 'מלמטה'. שימשתי מתרגל של שני מרצים בכירים באוניברסיטה במהלך התואר השני ונוסף לכך התחלתי לעבוד בתחום הניהול והשיווק של כרטיסי תדלוק של אחת מחברות הדלק. משם התקדמתי לכלכלן מנהל תעשייה וניהול במפעל גדול של מזרנים. במקרה הגיעה אליי הצעה לקפוץ למים הקרים בתחום שירותים רפואיים, חברה קטנה ולא מוכרת באותם השנים "ביקור רופא". עבדתי שם כעשר שנים.

שם למדתי איך להניע אנשים, ניהול מערכות, יזמות, פיתוח, וברגע שנכנסתי למסלול נדבקתי בחיידק וכך המשכתי הלאה. עד שהגעתי לתפקיד הניהול הראשון לא הייתי בטוח שיש בי את התכונות הנכונות, אך הבנתי שכן ולמדתי תוך כדי תנועה מהמנהלים שלי.

על עצמי

תכונות אופי: יזמות, יצירתיות, שני דברים שיש ללמוד ולפתח כל הזמן.

אני יכול להעיד על עצמי שראשית כל ומעל הכל אני בן אדם, וככזה, אני קשוב

לאחר ומדבר בגובה העיניים. המנקה והסמנכ"ל שניהם בני אדם והם כמובן זוכים ממני ליחס שווה.

עצה טובה שקיבלתי

לדבר מעט ולעשות הרבה

אדם נמדד שני מישורים: כמה הוא מדבר וכמה הוא עושה. אנחנו פוגשים אנשים רבים שמדברים הרבה אך עושים מעט. אני מעדיף את אלו שמדברים מעט ועושים הרבה. אני ממעט לדבר ועושה זאת בהצלחה, ובכל הקשור ל"עושים הרבה", אני מקווה להשתפר ולהצליח יותר.

עצה טובה לתת

אם אתה מצליח לתת דוגמה לאנשים שאתה עובד איתם והם רואים אדם קשוב, פתוח שמדבר איתם בגובה העניים, מכבד ומעריך, ללא קשר לתפקיד, אדם שיכול למשוך אותם אחריו במנהיגות ומקצועיות ובאנושיות, ובכל ארגון שלא תהיה אנשים ילכו אחריך.

לא בטוח שיש נוסחה אחת ויחידה למנהל מוצלח וניהול מוצלח, זו נוסחה מורכבת. יש אנשים רבים שיכולים להתאים לתפקיד, תלוי בסוג העסק. יש מקצועות טכנולוגים ויש עסקים של הון אנושי, שם נדרשת מנהיגות וגם מקצוענות, הובלת אנשים. יש סוגי מנהלים ומנהיגים רבים שמצליחים. צריך להבין במה אתה חזק ולהביא לידי ביטוי את החוזקות שלך. לכן גם חשוב שתזהה אותן כמה שיותר מהר ותכוון לשם ולא למקום שיבליט את החולשות שלך.

בעולם של מתן שירותים רפואיים תכונות של הכלה ואמפטיה הן מצרך בסיסי.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להבין לאיזה תחום הוא יכול להתאים, מהן החוזקות/החולשות, לנצל את הקריירה במקומות שהחוזקות שלו באות לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר.
- להיות אדם מכיל, אמפתי, בעל אינטליגנציה רגשית ,בסוף כולם בני אדם, זה משהו סופר חשוב.
- להבין מה מניע את העובדים מעבר לדברים הברורים כמו שכר, תנאים, מעטפת. יש שני דברים שקשה לכמת בכסף שהם תמיד חוזרים:
- האחד משמעות וערך לעובד בתחום שהוא עוסק, לוודא שהוא עושה מעבר. השני, אווירה בעבודה, גם אם תשקיע הרבה כסף אבל לא יהיה לך

טוב והאווירה לא תהיה טובה, לא יניע את העובד יש ליצור מטרה משותפת, גאוות יחידה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- היכולת להנהיג ולהוביל אנשים, וכל הזמן לפתח יכולת זאת. לא חובה להיוולד מנהל, תמיד אפשר ללמוד ולהתמקצע, וזהו הפיתוח שאני מדבר עליו.
- להיות מקצוען בתחום שלו, להבין את התחום מספיק טוב וברמה שיוכל למכור את התחום לאחר. יכולת להעביר את הידע ללקוחות ולעובדים.
- רוב האנשים שלא בתפקידי ניהול חוששים משינוי, אך בעולם של היום צריך לרוץ מהר כדי לא להישאר במקום, אם אתה רוצה להתקדם אתה צריך לרוץ מהר יותר. רק כך תוכל להתקדם בתחום שלך ולא להיעלם. לשאול מה צריך לעשות הלאה עם כל הטוב הזה כדי לשמור אותו ולפתח אותו.

המהלך הניהולי של השנה

השנה האחרונה הייתה שנה שלא הייתה כמוה, שנה שהעמידה כל מנהל, מקטן לגדול, במצבים ודילמות שלא היו לו לפני. אין שום ספר או הצעה שתוכל לקבל כי אף אחד לא היה במצב הזה קודם.

ההחלטה החשובה ביותר שקיבלתי, אחרי ההלם הראשון, הייתה להשאיר את העובדים, לא מפטרים, לא מצמצמים ולא שולחים אף אחד הביתה. אחרי חודש החזרנו את 5 העובדים שהוצאנו לחל"ת מתוך 200.

החלטנו שמשאירים הכל פתוח, לא מצמצמים ולא פוגעים בעובדים שהולכים איתנו. גם אם נצטרך לכסות עלויות נוספות. שומרים על המערכת ומקסימום החברה תיקח על עצמה ירידה בהכנסות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

- אישתי שהיא ללא ספק הדומיננטית במשפחה, היא מגשרת, פוגשת אנשים רבים, ומנהלת מש"א במפעל כבר שנים רבות ויש הרבה מה ללמוד ממנה
- הבן של מנהל תחנת דלק שעבדתי איתו כשעבדתי כמתדלק בתחנת דלק "דודי ויסמן" , הוא התחיל מכלום ומשם בנה אימפריית ענק של דור אלון, מגה ועוד חברות. אחרי הנפילה של מגה הוא עזב את האימפריה שבנה

ולפני מספר שנים קנה את סונול. ממנו למדתי יזמות והשראה הכרתי אותו בתור נער, חזרתי לבקר אותו לפני כמה שנים במשרדים המפוארים שלו ביקום ופגשתי את אותם אנשים שהיו איתו ולצידו בתחנת הדלק. הוא אמר שנאמנות של אנשים לא ניתן לקנות בכסף, אני תמיד אשאר נאמן לאנשים שהיו איתי בתחילת הדרך.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

חומות של תקווה

סינמה פרדסו

ציד הצבאים

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני אוהב את מה שאני עושה, יש לי חשק לפתוח ולספק עוד שירותים שעושים טוב לאנשים.

אם רק תהיה לי את הבריאות בעזרת השם, לא רואה את עצמי מסיים לעבוד בשנים הקרובות.

אשמח לבלות אך זו לא המטרה. מאחל לעצמי בריאות לקום כל בוקר לעבודה עוד הרבה שנים, לא מעניין אותי פנסיה ולצד זה אני אשמח להמשיך לנגן ולשמח אנשים. יש לי להקה שנקראת 19 וחצי ששרים בעיקר רוק ישראלי.

פרטים אישיים



שם:
ליעד הר־לב

השכלה:
מהנדסת תעשייה וניהול + MBA במנע"ס

חברה:
אמרז בע"מ

אתר אינטרנט:
www.amraz.co.il

משפט מפתח

תאמיני תצליחי

הדרך לתפקיד

לאחר סיום לימודי הנדסה התחלתי לעבוד באינטל, בהקמת FAB28 במשך כמה שנים, אך הרגשתי "בורג קטן" בתוך מערכת גדולה מאוד. חיפשתי חברה ביתית יותר, שתאפשר לי להתפתח ולקחת חלק מהותי יותר בהחלטות ובניהול.

כך הגעתי ל"אמרז" ולמעשה גדלתי בה. התחלתי ממש מרצפת הייצור כאחראית יישום ה־ERP בחברה.

במהלך השנים התקדמתי לתפקיד מנהלת יישום עד שמוניתי להיות מנהלת מערכות מידע וחברת הנהלה.

בשנים האחרונות אמרז עברה תהליך התייעלות, בו התמקדנו בתחומי הפעילות של החברה.

אני הובלתי את תהליך השינוי, שהיה לא פשוט, ובעקבותיו מוניתי לאחראית על תחומי אחריות נוספים, תחום המכירות הכולל בעיקר פעילות מול כל הלקוחות הגדולים בשוק הישראלי וכן תחום הרכש.

תוך פרק זמן קצר מוניתי להיות מנכ"ל החברה.

כיוון שצמחתי בתוך מערכות מידע, אני מכירה את כל התהליכים המתבצעים בארגון לעומק, הן מבחינה תפעולית והן מבחינה מחשובית. לאורך השנים הטמעתי כמה מערכות מרכזיות באמרז (ERP, BI, MES) וניסיון זה משרת אותי,

יום יום, במהלך עבודתי.

על עצמי

אני חיה באמונה שרק השמים הם הגבול, בכל תחום בחיים.

למעלה מ־20 שנה שחקתי כדוריד וכיום אני מנהלת קבוצת הנשים של הפועל ראשון לציון.

עצה טובה שקיבלתי

את ה"אני מאמין שלך" תקריני כלפי חוץ, שכולם ידעו מהו.

לאורך כל חיי הוכחתי כי הכל אפשרי, בכל גיל, בכל מגדיר ובכל ענף.

תמיד ידעתי שאצליח בכל תחום שאפנה אלין, ואת אמונה זו שידרתי לכל הסובבים אותי.

עצה טובה לתת

בעיקר בימים אלו, "חשיבה מחוץ לקופסה" חשובה. תמיד לחשוב אחרת, תמיד לחשוב מגוון, תוך הסתכלות של מספר שנים קדימה.

בימים אלו העולם משתנה במהירות וכל הזמן. חשוב כל הזמן לחשוב קדימה, חשיבה יצירתית, חשיבה אחרת.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- אמונה – אמונה באנשים, אמונה בדרך, אמונה בתהליכים. מנהל חייב להאמין בדרך שהוא מתווה ולגרום לאנשיו להאמין בה גם.
- משובים תקופתיים – ביצוע שיחות משוב תקופתיים עם דרגים שונים בארגון, עוזרת ללמוד על המצב האמיתי של הארגון ועל בעיות גדולות כקטנות.
- חדשנות – לדעת תמיד מהם הדברים הכי חדישים, הכי מתקדמים והכי נכונים בתחומך. העולם היום מלא שינויים, אחוז תזזית, ובהתאם לכך משתנה כל הזמן ומהר.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- **הכרות את השוק והענף** - חשוב מאוד להכיר את העסק שבו אתה פועל. הדבר נותן לך יתרון גם מול חברי ההנהלה שלך והעובדים. אני רואה זאת

בחיי היום יום, כיוון שגדלתי בארגון וצמחתי במערכות מידע, השליטה בידע, במידע ובנתונים תורמת לי רבות.

- כתוצאה משליטה זו, קל יותר לדעת ולחשוב על כל החידושים והפיתוחים הקיימים בענף, על מנת להיות לפני כולם.
- **יכולת הנעה והאצלת סמכויות** - השילוב בין שתי תכונות אלו היא חשובה, מתוך האמונה בעובדים והעברת סמכויות אליהם, הדבר גורם לעובדים בכל הדרגים להיות מונעים.
- מנהל טוב יודע להאציל סמכויות במטרה להעניק לעובדים הכפופים לו תחושה שהם שותפים להצלחת היחידה, תורמת לתחושת אחריות ומגבירה את המוטיבציה שלהם להצליח ולקדם את הארגון כולו.
- **תקשורת** - תכונה חשובה מאוד. עובדים מחפשים מנהל שידבר איתם בגובה העיניים. הקשבה לעובדים והבנתם גורמת להנעתם. מנהל שיודע להקשיב, יודע מה קורה בעסק שלו ומסוגל לגייס ולהניע את העובדים קדימה כל הזמן.

המהלך הניהולי של השנה

במחצית שנת 2019, קיבלתי על עצמי את תפקיד המנכ"ל, זאת לאחר ביצוע שינויים אסטרטגיים גדולים באמרז בתוכם סגירת מחלקות רבות ותחילת בניית המפעל, מודרני ומתקדם והעתקת מיקום המפעל הישן. לא טריוויאלי שבימים אילו מושקעים למעלה מ־100 מיליון ₪ בהקמת מפעל מתקדם בתחום השייך לתעשייה מסורתית, אך לשמחתי אני חלק מהמהלך זה. הקמת מפעל ייצור כולל מכונות חדשות, רובוטים, מהלכי אוטומציה ורובוטיקה מתקדמים וכן העתקת המפעל הוותיק כולל כל הציוד והמיכון וכמובן כוח אדם.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

עופרה שטראוס היא מקור להשראה. היא לקחה על עצמה לנהל אימפריה וגרמה לאימפריה זו רק להתעצם ולגדול (ואף להכפיל שוויה). כמו כן היא פועלת במגוון נושאים לביסוס חברה טובה ושיוונית יותר.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

ספר: "לאהוב את מה שיש" / ביירון קייטי

נחשפתי אליו כשהייתי בהליך של שינוי בחיי ולא האמנתי שיכול להיות ספר

שישפיע עליי כל כך ויגרום לי להיות בתודעה כל הזמן, לעשות סדר במחשבות שמתרוצצות במוח כל הזמן.

פשוט למצוא את הדרך הטובה והאמיתית שעושה טוב. כל אחד בדרך שלו, בטוב שלו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני חיה את ג'וב חלומותיי היום וכל הזמן חושבת איך אני יכולה לגרום לאמרז להיות ארגון גדול יותר, מתקדם יותר וכמובן בינלאומי. איך אני מצליחה שבכל העולם ידעו ויקנו תוצרת אמרז.

איך אמרז הופכת להיות חברה גלובלית.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 12



"תקונו חפאף יחבוקום נאש"
(תהיו קלילים ואנשים יאהבו אתכם)

אליהו פרץ

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר?

כיצד תוכלו לשפר את מערכת היחסים שלכם עם העובדים, הלקוחות והספקים? באילו תחומים אתם יכול להיות קלילים יותר?

תרבות מכבדת מבית הוריי האהובים

– אליהו פרץ ז"ל ורחל פרץ תיבדל לחיים ארוכים –

"תרבות אוכלת אסטרטגיה לארוחת הבוקר" – אומנם פיטר דרוקר אמר זאת מזמן, אך הוא עדיין צודק.

כמה מילים על תרבות מכבדת בעבודה, בבית, במשפחה המורחבת, עם חברים וכו'.

אבי האהוב היה תמיד נינוח וחייכן והיה נראה שלא השאיר סימן לימי העבודה הארוכים והקשיים שעבר במשך שישה ימים בשבוע כצבעי רכב. הדבר היחידי שהסגיר אותו היו כפות הידיים המשופשפות – שילוב של חיבור אנושי לנייר הזכוכית ששימש להחליק את הרכבים כהכנה לפני הצביעה.

החיבור שלנו בא לידי ביטוי בארוחות הערב המאוחרות, ובעיקר בימי שישי בהם עשיתי לי מנהג קבוע לשבת לצידו, להתגנב לצלחת שלו ולחלוק איתו רגעים קטנים של אושר.

בזמן הזה אבי היה נוהג לספר סיפורים קצרים מחיי היום־יום שלו בעבודה המורכבת מול לקוחות, עובדים ובעל הבית – דרכו של אבי הייתה תמיד לפייס ולגשר בין הצדדים בזכות היכולת המופלאה שלו ליצור קשר חיובי עם כל אדם על אף כל הלחצים מסביב. למדתי ממנו שני כללים מרכזיים שמנחים אותי בחיי היום־יום:

1. מילה טובה, מחשבה טובה, מעשה טוב – תפיסתו הייתה שתמיד הטוב מוכרח לנצח. לפעמים לוקח לו זמן לנצח, אבל תאמינו לי בסוף הוא מנצח
2. בעיות וירטואליות ובעיות אמיתיות – בחיים יש לנו מעט מאוד בעיות אמתיות והרבה מאוד בעיות וירטואליות. אבי מעולם לא פתר בעיות וירטואליות ולא יצר לעצמו מחשבות עמוקות בנושא. הוא תמיד התמקד בבעיות האמיתיות ובדרך קסומה הבעיות הווירטואליות מצאו להן דרך להתנדף ברגע שהפסיק להתעסק בהן.

עם השנים הוספתי לעצמי עקרון שלמדתי והפכתי אותו לשלי:

3. האמת, הטוב והנחוץ – מסננת מעולה ופשוטה - לחשוב טוב ולעשות טוב.

ישנו סיפור על ידיד של סוקרטס שבא לבקרו ושאל אותו - "האם שמעת מה

שמספרים על חברך?" סוקרטס ענה לו - "לפני שאשמע , אני רוצה לדעת אם סיננת את השמועה הזאת בשלוש המסננות"".

"אילו מסננות" ? שאל הידיד .

"המסננת הראשונה היא המסננת של האמת", אמר סוקרטס.

" האם מה שאתה רוצה לספר לי על חברי הוא אמת?"

"אני לא בטוח שזו האמת, שמעתי את זה ממישהו ששמע את זה ממישהו אחר", אמר הידיד. "ומהי המסננת השנייה?"

"המסננת השנייה היא המסננת של הטוב", אמר סוקרטס.

"האם מה שאתה מתכוון לספר לי על חברי הוא דבר טוב?"

"להפך , זה דבר רע מאוד", אמר הידיד "ומה המסננת השלישית?"

"המסננת השלישית היא המסננת של הנחוץ", אמר סוקרטס.

"האם נחוץ שתספר לי את הדבר הרע ששמעת ממישהו על חברי ושאתה לא בטוח שהוא אמת?"

הידיד חשב רגע ואחר כך אמר : "לא , זה לא נחוץ ".

"אם כך, אל תספר לי", אמר סוקרטס .

מהי התרבות המכבדת שלנו? איך אנחנו רוצים שהילדים שלנו / המשפחה שלנו / העובדים שלנו יתנהגו?

מהי תרבות מכבדת ? זו ששומרת על כל אחד

ארגון ועובדים עם תרבות מכבדת מייצרים רוח צוותית חזקה יותר, גאווה פנימית, השקעה ויצירת משמעות אישית וארגונית.

ארגון שהתרבות המכבדת שלו ברורה לכולם משדר הצלחה ומגדיל את ההנאה והרווח לעובדים ולארגון.

מהי התרבות המכבדת שלכם?



Action Items

מה למדתי מפרק 12
תרבות מכבדת מבית הוריי האהובים
– כללים פשוטים להתנהגות –

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור - מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

אילו מהכללים החלטתם לאמץ בחייכם האישיים?

מהי התרבות הארגונית המכבדת שלכם?

פרק 13

המדריך להתמודדות עם בדידות המנכ"ל

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



תמר סדן לקס - מנכ"לית מכללת גל

תספר על ההשתלבות בתחום, קידום בשרשרת התפקידים עד הגעה למושכות המנכ"ל. מאמינה שלכל ארגון קיימת היסטוריה שניתן לשנותה יחד עם אנשים מעולים מסביבך.



אלון ברג - מנכ"ל רומנטקס

יספר על החשיבות בקבלת החלטות מהירה, עבודה כדור שלישי בחברה משפחתית, תכנון משימתי והיכולת הקריטית של האצלת סמכויות לטובת הצלחת הארגון.



רני אייזלר - מנכ"ל תמיר

יספר לנו למה אסור לפחד מהמצוי בדרך לרצוי, על היתרונות של קבלת החלטות מהירה, על מה הוא לומד ממתנגדים, ומה זה אומר לחיות לפי - "פי מאה" (פתיחות, יושרה, מצוינות, אחריות והנאה)



מוטי כהן - מנכ"ל ובעלים פספורט טו גו

יספר על הדרך מהילדות באשקלון ועד הקמת שתי חברות מובילות בתחומן. מאמין בחופש ביטוי למנהלים והובלה מבוססת אנשים בארגון.



רוית גרוס - מנכ"לית התאחדות המלאכה והתעשייה

תספר על השינוי בחייה ועל המעבר מעשייה במגזר הפרטי למגזר הציבורי. מאמינה שהמנכ"ל נדרש לעטוף עצמו ב'שחקני נשמה', להטיל גאוות יחידה בארגון ולהוביל בחשיבה יצירתית.

פרטים אישיים



שם:
תמר סדן לקס

השכלה:
M.S.D (תואר שני בעבודה סוציאלית)

חברה:
עמותת מכללת גל

אתר אינטרנט:
www.galcollege.org.il

משפט מפתח

"מכל הרגעים בזמן למצוא אחד לאחוז בו, להגיד שהגענו"

הדרך לתפקיד

החל מהשירות הצבאי, שבו הייתי מפקדת קורס קצינות של יחידות השדה, הבנתי שלהוביל ולקחת אחריות אלה דברים שיהיו במרכז העשייה המקצועית שלי.

לאחר סיום לימודי עבודה סוציאלית (תואר ראשון ושני בהצטיינות) השתלבתי בתחום בריאות הנפש והתקדמתי בהדרכה לתפקידי ריכוז. בשנת 2000 קיבלתי על עצמי תפקיד מחוזי בתחום בריאות הנפש ומשם עברתי לתפקידי ניהול בכירים במגזר השלישי (עמותות). אחרי תפקידי ניהול בדרגות שונות, ועם סיום תפקיד סמנכ"לית בעמותה גדולה, היה לי ברור שבתפקיד הבא – אני עומדת בראש, שאני מוכנה ובשלה. ללא הכשרה ניהולית פורמאלית, אבל עם הערכים הנכונים, התשוקה להוביל ולקדם תהליכים והמוכנות ללמידה בלתי פוסקת, התחלתי לפני שנתיים לנהל את עמותת מכללת גל.

על עצמי

בת 50 (קשה לעכל...), נשואה לשלומי שהוא השותף הנפלא לדבר הזה שנקרא חיים. אמא לשלושה ילדים בוגרים שעושים צעדים ראשונים בעולמות העבודה וההתפתחות האישית. רצה ריצות ארוכות, שוחה, אוהבת להיות בחוץ, עם אנשים.

עצה טובה שקיבלתי

אמא שלי ייעצה לי כשהייתי אמא צעירה שלא מצליחה לשלב בין אימהות, זוגיות והתפתחות קריירה: "אף פעם אל תאשימי אף אחד במה שאת לא עושה. תעשי מה שצריך כדי שתוכלי לעשות."

עצה טובה לתת

לעשות מה שמאמינים בו תמיד, לשתף וליצור פתיחות לשיח, לדבר בכנות, לא להפסיק ללמוד, לכבד אנשים, תהליכים ולא לעצור לרגע.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לכל ארגון יש היסטוריה – לעובדים נעים להתרפק על איך היה פעם. שזה לא יעצור אותך מלהניע תהליכים חדשים ולהוביל את הארגון אל עבר העתיד.
- להקיף את עצמכם באנשים שלא מסבירים למה אי אפשר אלא מייצרים פתרונות יצירתיים למצבים מורכבים.
- לחגוג הצלחות! חשוב שהעובדים יבינו מה הציפיות שלכם וידעו על מה מעריכים אותם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- יושר!! ללא פשרות
- רצון עז להצליח
- יכולת גבוהה לעבודה בצוות
- יכולת גבוהה לעבודה בסביבה מרובת סיכונים, חוסר ודאות ושמשתנה במהירות
- אחריות אישית – אני אחראית על הכול, לא מחפשת לגלגל אחריות או להאשים

המהלך הניהולי של השנה

שינוי בהתנהלות המדינה מול המכללה חייבה מהלכי עומק משמעותיים שבלעדיהם הארגון עלול לאבד 50% מהפעילות. אחרי השוק הראשוני החל תהליך בהובלה ניהולית שלי ששילב את כל שדרת הניהול. העובדים קיבלו את כל המידע

(שקיפות). התהליך נפתח לחשיבה על חדשנות ופיתוח ומילא באופטימיות על אף החשש הכבד. התהליך כעת בעיצומו, לארגון צפויה שנה מורכבת מאד, אך כמנכ"לית אני רואה את ההזדמנות הגדולה לשינוי פני הארגון ולהתאמתו לאתגרי השנים הקרובות. התארגנות כזו לא הייתה מתרחשת ללא הטריגר החיצוני שיצר אילוץ.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

סטיב ג'ובס

ילדיי

יו"ר הועד המנהל של המכללה – פרופ' עמירם כץ. לומדת ממנו שיעורים באורך רוח, חתירה להסכמה, ושלא תמיד דעתי היא הכי נכונה / קובעת

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הסרט "תעלת בלאומילך"

השיר "את תלכי בשדה" – לאה גולדברג

הספר "בגדי המלך החדשים"

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

חיבור בין עולמות – בניית מודלים לחיבור בין ארגונים עסקיים, חברתיים ומשרדי ממשלה ותקציבים.

הניתוק וחוסר התקשורת מובילים לבזבוז תקציבים ולחוסר במתן מענים מדויקים לאוכלוסיות שהכי זקוקות לכך.

מערך המייצר איגום משאבים, קולקטיב אימפקט ושיתופי פעולה

מנהלת הזרוע החברתית כלכלית של הממשלה

פרטים אישיים



שם:
אלון ברג

השכלה:
על־תיכונית, מתווך מורשה

חברה:
רומנטקס בע"מ

אתר אינטרנט:
www.romantex.co.il

משפט מפתח

"הצבת מטרות היא הצעד הראשון להפוך את הבלתי נראה לנראה".

הדרך לתפקיד

חברת רומנטקס היא חברה משפחתית שסבי ז"ל ואבי הקימו יחדיו. אני דור שלישי בחברה וחלק ממנה החל מתחילת 2010.

בשנים 2010-2013 פיתחתי את מערך האונליין והשיווק בחברה.

בשנים 2013-2016 למדתי את תחום המסחר והקניינות. בזכות הנתונים והתוצאות שייצרתי בשטח במהלך תפקידי למדתי איך החברה מתנהלת, החל מהתפקיד הפשוט ביותר עד התפקיד החשוב ביותר.

בשנים 2016-2020 כיהנתי כסמנכ"ל החברה, והחל משנת 2020 אני מכהן כמנכ"ל החברה. זו הייתה תקופה מאתגרת (הקורונה) שבה למדתי שבכל סיטואציה מאתגרת נוצרת הזדמנות חדשה להצלחה.

על עצמי

אני מאמין שאני מייצר את המציאות שלי ושל האנשים מסביבי ושהכול אפשרי אם יש רצון מספיק חזק. האתגרים היום יומיים מעצימים אותי ונותנים לי רוח גבית להתקדם קדימה.

הדלת שלי תמיד פתוחה ואי אוהב לשמוע וללמוד מהסביבה המנצחת שמסביבי וגם ללמד במידת הצורך. אני מקבל החלטות בהתאם לצורך להוביל את החברה לתוצאה הטובה והנכונה ביותר.

עצה טובה שקיבלתי

לעולם לא לחשוש לשאול שאלות ולדעת לבקש עזרה מהסביבה במידת הצורך. בקשת עזרה אינה חולשה והיא מלמדת על כוח הרצון להצליח.

עצה טובה לתת

חמשת האנשים הקרובים שמסביבך מהווים את הממוצע שלך, לכן חשוב לבחור את האנשים שיאפשרו לך להתפתח קדימה, שיהיו בעלי ראייה רחבה ושפה משותפת ובעלי הכישורים והיכולות המתאימים על מנת ליצור את התמונה המנצחת שאליה אנו רוצים להגיע.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

קבלת החלטות – החלטה הינה עניין מהותי וחייב לכבד אותה. כשצריך לקבל החלטה יש לקבלה בצורה שקולה ומהר ככל הניתן, תוך ידיעה שכשיש צורך 'לחתוך' אז 'לחתוך', אחרת הדברים לא יעבדו כמו שצריך.

לתכנן משימות שבועיות וחודשיות מראש ובכתב – באופן זה רמת ההספק תגדל ותביא לתוצאה טובה יותר בזמן קצר יותר, תוך מחשבה צלולה ורגועה יותר.

לדעת לחלק משימות ולהאציל סמכויות – יתרום לתפקוד תקין יותר ויאפשר למנהל לנהל את העובדים בצורה הנכונה ביותר לחברה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- להבין את צורכי העסק ולדבר בשפה משותפת וברורה עם הסביבה.
- לדעת לקחת אחריות על התוצאה בכל מצב.
- להעניק את הכלים הנדרשים על מנת לייצר את המציאות הרצויה לחברה.

המהלך הניהולי של השנה

בתחילת 2020 המדינה נכנסה לסגר בגלל וירוס הקורונה.

לא התמודדנו עם דבר כזה קודם, אך למרות זאת העצירה הזאת בעצם אפשרה הזדמנות חבויה לפקוח את העיניים מחדש.

בזכות המצב החדש גייסנו לקוחות חדשים ופיתחנו מענה לסגמנטים חדשים, התקופה החדשה גרמה לנו להבין את חשיבות הקידמה, כך ביצענו התאמות רלוונטיות והשקענו במערכות שייצרו אוטומטיזציה בתהליכים.

כל אלה הם רק חלק מהמהלך של התאמת החברה לצורכי השוק החדשים שנוצרו, ובזכות פעולות אלו אנו צופים כיוון מעניין מאוד בדרך קדימה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

טוני רובינס ואלון אולמן חידדו לי את החשיבה קדימה - איך אני מוביל את עצמי, משפחתי וסביבתי לתמונה המנצחת שלי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סדרות אהובה – ד"ר האוס, הרשימה השחורה.

ספרים אהובים – פריצת גבולות/אלון אולמן.

ארבע ההסכמות/דון מיגל רואיס.

בסוף יצא לך ארנב/ניר דובדבני.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני מנהל עסק משפחתי וחי את ג'וב חלומותיי מיום ליום, תוך התפתחות קדימה לקראת התמונה המנצחת. החלום שלי הוא להעניק מהידע שלי והגישה שלי לסביבה המנצחת שלי.

פרטים אישיים



שם:
רני איידלר

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה ולוגיסטיקה
ותואר שני במנהל ציבורי,
שני התארים מאונ' בר אילן

חברה:
תמיר, תאגיד מחזור האריזות של ישראל

אתר אינטרנט:
www.tmir.org.il

משפט מפתח

גודל ההצלחה שלכם נמדד על ידי כוח הרצון שלכם, גודל החלומות שלכם ואיך אתם מתמודדים עם אכזבה. רוברט קיוסאקי.

מנהיגים יוצאים מן הכלל יוצאים מגדרם על מנת להעלות את רמת הבטחון העצמי של האנשים שעובדים תחתם. אם אנשים מאמינים בעצמם זה מדהים מה הם יכולים להשיג. (סם וולטון)

הדרך לתפקיד

התחלתי את תפקידי הניהול/פיקוד כקצין לוגיסטיקה בצה"ל, 31 שנים בקבע במגוון תפקידי מטה ושדה.

בהמשך הגעתי לחברה המרכזית למכירות והפצה וביצעתי שלושה תפקידים בתשע שנים, כשהאחרון היה להקים ולנהל את המרכז הלוגיסטי החדש של החברה, 54 דונם, גם בעולמות של משקאות וגם מוצרי חלב, ניהול של עשרות מנהלים, מאות רבות של עובדים בתחומי ההפצה ולוגיסטיקה גם צוננת וגם "יבשה", אשראי, התחשבנות ושרות לאלפי לקוחות.

היום, כבר תשע שנים בתמיר, שש שנים כסמנכ"ל תפעול מתוכם 3 שנים משנה מנכ"ל, ושלוש שנים כמנכ"ל החברה.

על עצמי

נשוי באושר ליוליה, אבא לשי ותומר תאומים בני 26, ליה בת ה־31 ויונתן בן השמונה.

אוהב אנשים, משקיע בפיתוח שלהם, הישגי מאוד, סקרן ולומד, מתייעץ המון ומחליט בחדות.

תפיסת עולמי מתומצתת ב"פי מאה" : פתיחות, יושרה, מצוינות, אחריות והנאה.

עצה טובה שקיבלתי

- אל תחשוש ממנהלים מעולים מתחתיך, הם תמיד יגרמו לך להצליח ולעוף למעלה.
- אל "תסחור באפונים".

עצה טובה לתת

- תהיה קשה עם המשימה ורך עם האנשים.
- כל מנהל/עובד שמעלה בפניך בעיה, שיגיע עם פתרון מומלץ.
- להתייחס בכבוד לכל אדם באשר הוא.
- חושך שבטו שונא בנו – להיות עם האנשים במשימה, למשב ולהגיב על כל אירוע מתוך רצון וכוונה לפתח.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לגייס/לייצר "נבחרת" של מנהלים מצוינת, דעתנית ומותאמת לתפקיד מבחינת כישורים והתנהגות, זה תמיד "מעיף" אותך ואת הארגון למעלה.
- לייצר חזון "גבוה", ממש לחלום ומערכת ערכים שתהיה שזורה באמת בעשייה היומיומית, תוך יישום מותאם לארגון והסביבה.
- אל תפחדו ממתנגדים (בארגון, לקוחות, ספקים), הם מביאים נקודות חדשות, מייצרים סיעור מוחות ואתגרים שמביאים הצלחה, נדרשת תשתית של פתיחות ומנהיגות ל"מגרש משחקים" כזה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אהבה - אהבת אנשים באמת והובלתם מתוך אכפתיות וכבוד.

- אמת – פתיחות, לשמוע ולקבל דעות שונות ולהתנהל בפתיחות, יושרה כמובן ופה ולב שווים.
- אומץ – אומץ לחלום, להוציא לפועל, להגיד, לעשות שונה כשנדרש, להחליט.
- אחריות – אחריות בכל הרבדים, אישית, מתן דוגמה, מול קולגות, כמנהיג, מול לקוחות/ספקים.
- אנרגיה חיובית – התלהבות, אנרגיה חיובית בעשייה, בשיח ובהתנהגות, דבר סוחף

המהלך הניהולי של השנה

תוך כדי מגיפת/משבר הקורונה, יצרנו הצלחות במספר זירות. סייענו ללקוחות, וגם לכלל העובדים שהמשיכו לעבוד לפרנסתם והמשכנו להשקיע בפיתוח עובדים, תוך בריאות מרבית.

אבל הזירות המשמעותיות שבהן הייתה פעילות היו השיווק. יצרנו קמפיין מעכשיו לעכשיו, שזכה לחשיפה/רייטינג שיא בעלויות נמוכות.

בזירת התפעול, הצלחנו להפעיל את כלל מערכי האיסוף והמיון תוך כדי המשבר, לחזק את אמון הציבור בתהליכים, ולהגדיל ב־52% את הכמות שנאספה בפחים הכתומים ללא שינוי לרעה באיכות פסולת האריזות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מנחם בגין – למרות צניעותו רבה, היה כריזמטי, רטוריקן, ומנהיג ענק שיצר מהפך.

שלמה ארצי – שנים רבות של עשייה בטופ, נחישות, יצירתיות בעשייה והצלחה לאורך זמן רב מאוד.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סטיב ג'ובס – יצירתיות, הובלה, ראשוניות, ניהול אחר.

כנופיית ברמינגהם – מנהיגות וניהול, כמובן בזויות שונות ממה שאנחנו מכירים, אבל עוצמה אדירה של כריזמה ומנהיגות.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

תכלס, חי את החלום, מנהל חברה שעושה טוב לסביבה, ומייצר עשייה ברמה ארצית, בעל משפחה נפלאה בבית מדהים.

ובכל זאת כדי לענות על השאלה... אז להיות מנכ"ל של חברה גלובלית.

פרטים אישיים



שם:
מוטי כהן

השכלה:
אקדמאית

חברה:
פספורט טו גו

אתר אינטרנט:
www.passportogo.co.il

משפט מפתח

"רגליים על הקרקע וראש בעננים".

הדרך לתפקיד

נולדתי באשקלון בשנת 1954 להורים שעלו מעירק. אימי הייתה עקרת בית, אבי עבד כפועל בסלילת כבישים ויש לי 4 אחים, גדלתי בשכונת עוני באשקלון. בשנים 1973-1976 שירתי בצבא ולאחר מכן התחלתי את לימודי המשפטים בתל אביב במסלול ששילב לימודים עם עבודה. לאחר סיום לימודיי, הצטרפתי לאחי הבכור שעבד במשרד עו"ד אזרחי. לאחר כ־8 שנים הקמתי את חברת "וידוימית בע"מ" העוסקת בתחום התקשורת. בחמש השנים האחרונות התחלתי פעילות בתחום קבלת אזרחויות לפורטוגל, ספרד, רומניה ופולין והקמתי את חברת "פספורט טו גו" .המנכ"ל הוא החתן שלי.

על עצמי

אופטימיסט, אמביציוזי, ראוותן, לא נח לרגע, ביקורתי, יורד לפרטים.

עצה טובה שקיבלתי

לקבל מספר עצות לכל בעיה ולברור מתוכן את הטובה ביותר.

עצה טובה לתת

תפעל על פי אינטואיציות פנימיות בשילוב עם עבודה "מהראש".

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- למידת המטריה
- מתן חופש ביטוי למנהלים
- מזל לאורך הדרך.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

יכולת הובלה, שכל ישר, יחסי אנוש מעולים.

המהלך הניהולי של השנה

מתן סמכויות מנכ"ל לדור הצעיר - נתתי לחתני את החופש לעצב הנהלה לפי מיטב הבנתו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

חבר נפש טוב שהלך לעולמו, חבר בעל השכלה רחבה וידע בניהול שלימד אותי כיצד לחתור להשגת תוצאות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

לוחמים בצריח – שבתאי טבת.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

ליווי יזמים צעירים במהלך דרכם.

פרטים אישיים



שם:
רוית גרוס־נוריאל

השכלה:
תואר ראשון במשפטים (LLB)
ותואר שני מוסמך במשפטים (LLM)

חברה:
התאחדות המלאכה והתעשייה

אתר אינטרנט:
www.aci.org.il

משפט מפתח

חשוב לקום בבוקר למקום עבודה שעושה לך טוב.

הדרך לתפקיד

התחלתי את עבודתי כעורכת דין בתחום האזרחי־מסחרי וייצגתי גופים מסחריים גדולים.

בגיל ארבעים החלטתי שאני רוצה לעשות שינוי בחיי ופניתי לעבודה בתחום הציבורי. אני משמשת היום כמנכ"לית התאחדות המלאכה והתעשייה – ארגון יציג של העסקים הקטנים והבינוניים בישראל.

ההתאחדות מעניקה לעסקים הקטנים סיוע בכל נושאי המיקרו של בית העסק, ובתוך כך ייעוץ וייצוג משפטי, עזרה מול הרשויות המוניציפליות, עזרה בהתנהלות עסקית, בנקים וכיוצ"ב.

כמו כן ההתאחדות מטפלת בכל נושאי הרוחב (מקרו) של עסקים אלו ומשמשת "הקול" שלהם מול מקבלי ההחלטות והרגולטורים השונים. אנחנו מקדמים הצעות חוק שיכולות לעזור לעסקים אלה ומונעים הצעות חוק שיכולות להזיק להם.

כמו שישנה הסתדרות העובדים לעובד, כך אנחנו ההסתדרות של המעסיקים הקטנים.

על עצמי

אמא לארבעה ילדים מקסימים, מתנדבת במרכז לנפגעות תקיפה מינית, אוהבת לקרוא ואוהבת את השפה העברית בכלל. נהנית מקומדיות רומנטיות, אוהבת אופנה ועיצוב פנים. אוהבת לעבוד עם אנשים ועבור אנשים שקולם לא נשמע. מאמינה בצדק חברתי ושוויון הזדמנויות.

עצה טובה שקיבלתי

ביקורת אומרים פנים אל פנים, דברי שבח בפומבי.

עצה טובה לתת

אנשי הצוות בתפקידים שונים יכולים להעלות נקודות חשובות הקשורות לדברים שניתן לשפר בארגון, דברים שמלכתחילה לא חשבנו עליהם. לכן תמיד רצוי להקשיב לאנשי הצוות, לשאול שאלות, ומכאן לעיתים להגיע לתובנות חשובות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לעטוף עצמך בצוות טוב של שחקני נשמה.
- חשיבה יצירתית מחוץ לקופסה ותמיד לחשוב על הדבר הבא.
- להכניס לצוות העובדים גאוות יחידה ולשמש להם מודל ודוגמה אישית.

אילו תכונות שנדרשות להיות מנהל מצליח

- יחסי אנוש טובים.
- כושר מנהיגות.
- היכולת ללמוד כל הזמן.
- לתת את כל כולך לתפקיד ולהיות מעורב בתהליכי העבודה.

המהלך הניהולי של השנה

חיבור של התאחדות המלאכה והתעשייה עם עמותת "אנחנו", שמייצגת את דור העתיד של היזמים הישראלים והצעירים. המטרה הייתה לבנות להתאחדות מותג חדש, צעיר ובועט שידבר אל העסקים העצמאיים, הקטנים והצעירים ויאגד אותם לכוח משמעותי אל מול מקבלי ההחלטות.

מודל לחיקוי או השראה עבורך

השופטת רות ביידר גינסבורג (RGB) היא ללא ספק מודל להשראה עבורי, אחרי שנאבקה שנים באי שוויון ולמען השגת זכויות לנשים. אני חושבת שיש עוד דרך ארוכה לעשות. כדי לשבור את תקרת הזכוכית צריך סדק אחר סדק של נשים חזקות שהתרסקו עליה לפנייך והחלישו אותה עבורך.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

טיוטה של אושר / נועם חורב

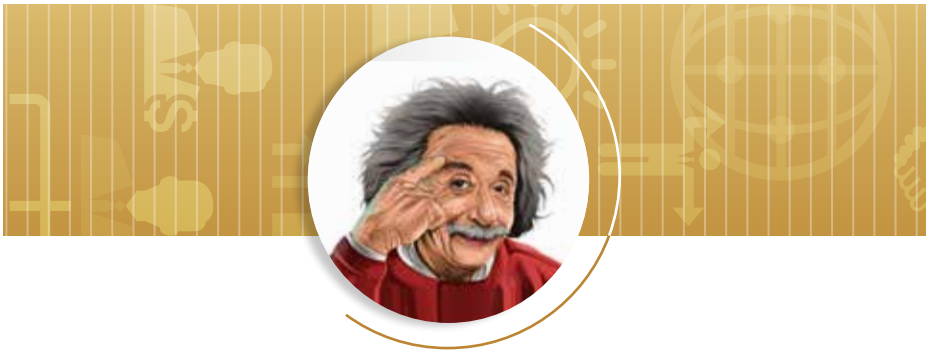
אני לא בטוחה שאפשר להגיד שהספר הזה השפיע עלי אבל נהנתי מאוד לקרוא אותו, בעיקר כי הספר מזקק רגעים קטנים בחיים של כולנו ומתאר אותם בצורה מדויקת.

ציטוט מהספר שבעיניי מסמל מוטו שמוביל אותי לאורך התפקיד: "זה לא מספיק לחלום, צריך גם להזיע".

מה ג'וב חלומותייך בעתיד

בגיל ארבעים השתנתה לי התפיסה בנוגע למקום שלי בעולם – הבנתי שהמרדף אחרי הכסף והקריירה יימשך תמיד, אך ברגע שנפסיק להסתכל על עצמנו כיחידים – נהיה באמת משמעותיים אחד כלפי השני. הבנתי שמעתה והלאה, בתפקידים הבאים שלי, ארצה לעשות לא רק לביתי אלא לעשות לחברה (society) ולאנשים שבה. אז מה הוא ג'וב חלומותיי? ניתן למצוא אותו בהרבה פורמטים – שופטת, תפקיד ציבורי ניהולי וכיוצא בזה, במטרה אחת – לתת לחברה, לשרת ולתת ביטוי לכלל גווני האוכלוסייה.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 13



"מנהיגים הם אלה שגורמים לאנשים ממוצעים לעשות עבודה יוצאת דופן".

אלברט איינשטיין

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

מהו הרעיון יוצא הדופן שאתם מתכוונים להוציא לפועל?

המדריך להתמודדות עם בדידות המנכ"ל

כאשר אנו חושבים על תפקיד המנכ"ל אנחנו רואים לנגד עינינו את היוקרה של התפקיד: תנאים מפליגים, שכר גבוה, רכב יוקרתי, יכולת השפעה והחלטה – **מנגד, אנו מקבלים לחצים מוגברים, חוסר שינה, תחושת שחיקה ובדידות.**

תפקיד המנכ"ל נחשב לתפקיד הבכיר ביותר בארגון, ופסגה להתקדמות אישית ומקצועית אבל...

להיות מנכ"ל זה ממש לא קל והגיע הזמן שמישהו יגיד את זה!

1. מנכ"ל הוא האיש הכי בודד בארגון, אך גם האיש הכי מחוזר.
2. המנכ"ל צריך לדאוג שכולם תמיד יהיו מרוצים - הלקוחות, הספקים, העובדים, בני הזוג של העובדים...
3. המנכ"ל צריך לקבל אלפי החלטות בשבוע, קטנות, בינוניות וגדולות וגם לדעת לחבר את כל ההחלטות הקודמות שהוא קיבל.
4. בכל בוקר המנכ"ל צריך לקום מחדש עם אנרגיות וחיוכים , להניע את הצוות ולדחוף אותו לנצח. גם אם הוא יודע דברים שעדיין אינו יכול לחלוק עימם (דברים שמחים או דברים מבאסים ואף מבאסים מאוד ועדיין הוא צריך לחייך).
5. המנכ"ל צריך להיות בעל יכולות הקשבה והכלה של 5 פסיכולוגים בחדר אחד כי כל אחד רוצה לומר משהו, לשתף, להתייעץ, כל אחד צריך רגע ובשבילו זה הרגע הכי חשוב.
6. המנכ"ל צריך לדעת גם להפסיד עם כל הקושי הכרוך בכך. הוא צריך לפתח את היכולת להפסיד ולשחרר.
7. המנכ"ל צריך לדעת לבחור – אי אפשר הכל, צריך להתפקס, להתמקד ובו זמנית להקשיב לכל מה שקורה מסביב.
8. המנכ"ל אחראי על האושר של העובדים - הוא חייב לאפשר להם את האיזון בין העבודה לחיים האישיים
9. המנכ"ל צריך להסתכל כל הזמן על המתחרים - להבין מה חדש בשוק, מה חדש אצל המתחרים שלך ואצל המתחרים של הלקוחות שלך,

לזהות טרנדים, מגמות, ולבצע מהר ולפני המתחרים את הצעדים הבאים הנדרשים.

10. המנכ"ל צריך להביא את החדשנות לשולחן, לחפש את הפיתוח הבא, את המחלקה הבאה, את הדבר הבא שכולם ידברו עליו!

11. המנכ"ל צריך להיות בעל יכולת לקלוט ולסנן בדקות בודדות רעיון טוב, קונספט טוב, הברקה קטנה או גיוס מצוין של איש צוות.

12. המנכ"ל לומד 'להריח' ממרחקים חוסר אותנטיות, חוסר כנות ולהתרחק מאנשים בעלי מאפיינים אלה.

13. המנכ"ל כואב וכועס כשאנשים שגידל ונתן להם את הבמה קמים והולכים לתפקידים הבאים שלהם, ואז נרגע, מחבק ומשחרר.

14. המנכ"ל צריך להיות מסוגל למכור את השירות שלו ללקוחות חדשים שמתעניינים כל הזמן – לתקשורת, לספקים, לעובדים חדשים.

15. המנכ"ל צריך להיות מסוגל לבצע החלטות כואבות ולפטר אנשים, ספקים או לקוחות שפשוט לא מתאימים ל - DNA של הארגון ,ועל הדרך גם להודות שהוא טועה.

16. המנכ"ל צריך להיות בעל ידע כלכלי - בתמחור, במימון, באשראי ולדעת כיצד לגרום לחברה להיות רווחית ולהמשיך לצמוח תוך דאגה לשימור תנאי עבודה טובים והקפדה על צורכי העובדים.

17. המנכ"ל צריך לסמוך על עובדיו ולתת להם להוביל את התחום שלהם עם כל הקושי האישי לתת לאנשים אחרים לנהל את החברה אותה הוא הקים.

18. המנכ"ל צריך לדעת להתמודד עם משא ומתן וביקורת מבפנים ומבחוץ ולקבל מצד אחד נזיפות וביקורות מצד הלקוחות ומהצד השני גם את המחמאות והוקרת התודה על השירות הטוב שניתן להם.

19. המנכ"ל צריך להאמין בדרך בה הוא הולך, להאמין בעצמו, בשותפים שלו ובעובדים שלו.

20. המנכ"ל צריך לזכור שהוא אינו יודע הכול ומתוקף כך להקיף את עצמו ביועצים שיהיו טובים יותר ממנו בתחומים מסוימים.

21. המנכ"ל צריך לבוא עם תשוקה והתלהבות ללמוד כל יום משהו חדש כמו ילד שמתלהב לקראת כניסתו לכיתה א' תוך יכולת לשים בצד ככל הניתן את השפעתם של אירועי חייו האישיים.

22. המנכ"ל צריך לדעת להגיד תודה לאנשים, לספקים, לשותפים וללקוחות על הדרך המשותפת, על האמון ועל ההתגייסות.
23. המנכ"ל צריך לדעת לעצור לרגע ולהגיד גם לעצמו כל הכבוד - להריע לעצמו מול המראה ולהגיד לעצמו שהוא עושה עבודה מדהימה.
24. המנכ"ל צריך לדעת שלא כולם יאהבו אותו מתוקף היותו גם 'השוטר הטוב' וגם 'השוטר הרע'.
25. המנכ"ל צריך לדעת הכול בהרבה תחומים ותמיד לרצות להיות טוב בהכול.
26. המנכ"ל צריך לדעת להיות קודם כל בן אדם ולשמור על ערכיו, למרות היותו בתחום קשוח המוציא ממנו את ה'חיה' שבו.
27. המנכ"ל צריך לפתח סבלנות לתהליכים האורכים זמן רב, למרות שלאנשים אין זמן לחכות. עליו להכין תוכנית יומית, חודשית, שנתית וגם תוכנית ל- 5 שנים הבאות. המנכ"ל חייב תמיד להסתכל קדימה ורחוק ככל האפשר.
28. המנכ"ל צריך לדעת לבקש עזרה ולקבל זאת בהבנה והשלמה.
29. המנכ"ל צריך לדעת שהוא מהווה מודל לחיקוי ודוגמה לכל העובדים וכולם מסתכלים עליך, לכן עליך לעורר השראה בדרך שלך לתקשר עם העולם.
30. המנכ"ל צריך לדעת לחשוב מהר, להגיב מהר, 'לקפוץ' מפגישה לשיחה, משיחה לפגישה מבלי שירגישו שהוא מותש.

המנכ"ל צריך לאתחל את עצמו כל פעם מחדש.

אלה הם רק חלק מהדברים שאני כמנכ"ל צריך לדעת ולחוות ביום־יום.

להיות מנהל של 30, 300 או 3,000 עובדים זה לא דבר קל.

אני בתפקיד מזה 5 שנים וכל בוקר אני שואל את עצמי למה אני צריך את זה

ובכל ערב אני עונה לעצמי - בגלל זה! בגלל זה! כל פעם ה'בגלל זה' הוא מסיבה אחרת.

פעם ניצחנו והבאנו לקוח חדש, פעם סגרתי עסקה עם טאלנט שאף אחד לא הצליח להביא, פעם אחת קידמתי עובדת וזה 'עשה לה' את השנה ובפעם האחרת לקוחה פשוט שלחה לי לבבות וכתבה שהיא מאוהבת, חושבת שאנחנו נדירים ואין עוד משרד פרסום כזה. אז זה ה'למה'.

נכתב בכישרון רב ע"י רפי טל -מנכ"ל סוכנות הפרסום HapPpy

אז איך אפשר כבר היום להפוך את הלימון ללימונדה?

עשרת הדיברות למנכ"ל מאושר יותר

1. **תן אוטונומיה למנהלים בקבלת החלטות כספיות וניהוליות** - מחוללת פלאים בערך המנהל ובתוצאות, ומשחררת את המנכ"ל שמהווה צוואר בקבוק במרבית המקרים מעומס וירטואלי מיותר.
2. **שלוט על הזמינות שלך** - קבע נהלי עבודה ברורים, כמו: עבודה מול צוות ניהול בלבד, דיווח מוסכם במייל, פגישות פרונטאליות / בזום לפי מתכונת דיווח מוסכמת, זמן מוגדר למיילים, מדיניות דלת פתוחה במועדים ידועים מראש ועוד...
3. **עוזר אישי** - יוכל לסייע לך להקל על העומס בעבודה מול מנהלים/ עובדים/לקוחות, ניהול פרויקטים, טיפול במשימות אישיות, ניהול לו"ז קשיח ושחרור צווארי בקבוק.
4. **זמן סטרילי** - בחר לך רצועת זמן ידועה וסגורה לפניות ופעילות, שתאפשר לך לקחת זמן חשיבה ולבצע "הפעלה מחדש".
5. **קורסים ולימודים** - קבע רשימת לימודי חובה שתאפשר לך שיפור יכולות והתאוררות אישית, כמו גם, פגישה עם מנכ"לים שנמצאים באותן דילמות כמוך.
6. **חופשה** - תכנן חופשות מראש בפרקי זמן קבועים. חופשה קצרה וחופשה ארוכה בתכנון שנתי, תאפשר לך לטעון מצברים, לשחרר מתחים, וליהנות בחיק משפחה וחברים.
7. **עשה לך מנטור** - אני רואה בכלל זה בגדר חובה! אחד מגורמי הלחץ המרכזיים בתפקיד המנכ"ל הוא תחושת הבדידות, והצורך להתייעץ לפני קבלת החלטות. איש מקצוע חיצוני וניטרלי שמאפשר לך לקבל החלטות ללא שיתוף בלחצים פנימיים, תוך נטרול המעורבות הרגשית לסיטואציה (חברי הנהלה, דירקטוריון) יחולל פלאים בהישגיך המקצועיים והאישיים.
8. **מדיטציה** - או כל תוכנית שמייצרת חוויה מרגיעה ונעימה – כי הגוף והנפש שלנו זקוקים לתחזוקה מתמדת.
9. **ספורט** - נפש בריאה בגוף בריא. תוכלו לשלב את הפעילות יחד עם קבוצת מנהלים, משפחה, חברים וליהנות משמירה על כושר, הפגת מתחים,

ושיפור מצב הרוח באופן מידי!

10. **תזונה מאוזנת** - בניית תוכנית ייעודית למנכ"ל, שמתאימה לסדר היום המיוחד של כל מנכ"ל, ותומכת באכילה בריאה ומאוזנת.

לסיום, אסכם בציטוט של וורן בייטי, שתמיד עוזר לי להיזכר שאני בתפקיד הנכון: "אתה יודע שהצלחת בתחומך כאשר אתה מתקשה להבחין אם מה שאתה עושה הוא עבודה או הנאה".



Action Items

מה למדתי מפרק 13

המדריך להתמודדות עם בדידות המנכ"ל

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

במי בחרתם ליועץ חיצוני שילווה אתכם?

מה השינויים שבחרתם ליישם בתחום אישי?
פעילות גופנית, תזונה, מדיטציה?

פרק 14

רשימת לימודי החובה למנכ"ל

פרק חובה – לקרוא וליישם

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



טל קאופמן - מנכ"לית סימטל ננו-ציפויים בע"מ

תספר על הרצון לעסוק ביזמות עסקית עוד מספסל הלימודים האקדמיים, על הובלת חברה שנמצאת על התפר בין הייי-טק לתעשייה מסורתית ועל כך שמבחינתה התזרים הוא ה'מלך' של הארגון.



טל דורי - מנכ"ל IBI קפיטל השקעות

יספר על המסע מסוחר בניירות ערך דרך שלל תפקידים ועד הגעתו לכיסא המנכ"ל, על ההבדל בין ציון 99 ל־100 ועל חשיבות היכולת לקחת סיכונים מחושבים.



רם גרשון - מנכ"ל קבוצת סלידה

יספר על מפגש הייעוץ שגרם לו להיכנס לעולם היזמי. מאמין בשאיפה ליעדים מאתגרים, פרגון לעובדים והערכת הכסף בארגון.



רפי ביטון - מנכ"ל בית המיזוג

יספר על תחילת עבודתו כמסגר בגיל 15, הקמת העסק, דרך ארץ, הצורך בחריצות, דוגמה אישית וחיבור העובדים לחזון המנכ"ל.



סיגל שאלתיאל הלוי - ראש מועצה מקומית מגדל

תספר על הכניסה לשוק הציבורי והובלת תקציב של כמיליארד שקלים. מאמינה שאסור לשכוח את נקודת ההתחלה ובניהול העובדים מתוך מנהיגות.

פרטים אישיים



שם:
טל קאופמן

השכלה:
תואר ראשון בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה

חברה:
סימטל ננו-ציפויים בע"מ

אתר אינטרנט:
www.simtalltd.com

משפט מפתח

התזרים הוא המלך

הדרך לתפקיד

דרכי ליזמות עסקית ולהקמת מפעל משגשג וניהולו החלה עוד בשלב הלימודים האקדמיים.

כבר אז ידעתי כי אני מעוניינת לעסוק בניהול בתחום ההיי-טק, אך היה לי ברור כי לשם כך אני נדרשת לבסיס ידע רחב, ומכאן הדרך ללימודי הנדסת חשמל ואלקטרוניקה הייתה קצרה.

לאחר שסיימתי את לימודיי עבדתי תקופה קצרה בחברת היי-טק במחלקת פיתוח, ואז הגיעה ההזדמנות למשרת ניהול בחברה קטנה מאוד הנמצאת בתפר שבין ההיי-טק לבין התעשייה המסורתית. החברה עסקה במתן שירותי ציפוי למעגלים אלקטרוניים.

כאשר קיבלתי את ההצעה לא ידעתי כי החברה מצויה בקשיים כלכליים קשים, וחרף פעולותיי כעבור תקופה קצרה מאוד מונה לחברה כונס נכסים.

לאור השכלתי הבנתי את פוטנציאל ההצלחה הנמצא בתחום הציפויים המיוחדים למעגלים אלקטרוניים שהחברה עסקה בה, ציפויי פארילן, ולכן החלטתי, חרף האזהרות מצד כל קרוביי, לקחת הלוואות (בזמן שחברותיי לקחו משכנתה לדירה) לצורך רכישת הציוד לאחר שנמכר במסגרת כינוס נכסים, וכן לרכוש ציוד נוסף מחו"ל ו"לקפוץ למים".

וכך למעשה בגיל 31 הקמתי את חברת "סימטל ננו-ציפויים" בבעלותי ובניהולי.

על עצמי

בת 46, גדלתי בקריות, נשואה, גרה בשמשית, מגדלת 5 ילדים, מחלוצות הטריאתלון בישראל, חובבת ספורט תוך דגש על קייטסרף.

חברת נשיאות בהתאחדות התעשיינים ובהנהלת איגוד ההיי-טק, יושבת ראש פורום נשים בהתאחדות ופעילה למען קידום נשים מנהלות בכלל, ובפרט בתעשייה.

עצה טובה שקיבלתי

It's not done until it's done! - לא לבנות מגדלים באוויר.

לקוחות פוטנציאליים הגיעו פעמים רבות עם פרויקט מבטיח, חלקם אפילו הגיעו לשלבים מתקדמים מאוד לקראת תחילת עבודה. נדרשתי להיערכות מתאימה בארגון – רכישת ציוד וקליטת עובדות. לאור העצה החשובה שקיבלתי מאדם שאני מעריכה מאוד, שלא להשקיע ללא הסכם כתוב, חסכתי לעצמי השקעות לחינם, שכן בסופו של דבר הפרויקטים האלה כלל לא יצאו לפועל.

עצה טובה לתת

- הצלחות לא מתרחשות ביום אחד. הדרך להצלחה כוללת נפילות רבות, אך לפעמים התרוממות אחת מספיקה בשביל להצליח.
- חשוב להשקיע בבניית התשתית של העסק. התשתית צריכה להיות יציבה, אך גם גמישה וניתנת לשינויים והתאמות תוך זמן קצר. אנו חיים בזמנים מיוחדים ומשתנים, לכן יכולת התגובה לתנאים המשתנים חשובה מאוד לכל עסק. אם המבנה (המנגנון) בנוי נכון, כאשר תגיע ההזדמנות, העסק יוכל "לרכוב על הגל" בצורה מיטבית ולנצל את ההזדמנות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **פרפקציוניזם, אך לא מוגזם -** שליטה בפרטים הקטנים. אסור למנהל לדלג על הפרטים הקטנים ולהניח שהם יסתדרו מאליהם. נאמר רבות על כך שאלוהים מצוי בפרטים הקטנים.
- **התזרים הוא המלך -** ניהול תזרים נכון חיוני לכל חברה, מצליחה שככל שתהיה, כי ללא ניהול נכון החברה עלולה להיקלע לקשיים עקב העידר ניהול ההון החוזר.

- **לקבל ייעוץ באופן קבוע -** הלימוד, גם ברמה הניהולית וגם ברמה המקצועית/טכנית, לא מסתיים לעולם וחיוני תמיד. יש להיזהר מליפול למלכודת שכאשר אדם הפך למנהל מצליח, אין לאף אחד מה ללמד אותו. יש לעודד תרבות קבועה של קבלת עצות, מידע וסיוע.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

נחישות

מנהל מצליח מתנהל בנחישות בכל התחומים.

נחישות מול הלקוחות- יש לנהל מאבק מתמשך על כל לקוח, גם אם מראש הסיכויים נמוכים, תוך ידיעה שעשית הכול כדי לגייס את הלקוח, וגם כשחווים כישלונות יש לזכור שיש לצידם גם הצלחות, ובסופו של דבר הן עושות את ההבדל.

נחישות מול העובדים- הכרחית לצורך קבלת מוצר איכותי ומתן שירות ברמה גבוהה. לא "לעגל פינות" ולא להתפשר על המוצר המוענק ללקוח. מתן מוצר איכותי גורם ללקוחות להיות מרוצים ואלו יובילו ללקוחות חדשים.

סבלנות רבה

במהלך חמש השנים הראשונות העסק כלל לא הניב פירות, אך האמונה במוצר ובתהליך והידיעה כי אני נמצאת בענף שמרני חיזקה אותי מאוד ומנעה ממני לוותר. הסבלנות השתלמה ולבסוף הלקוחות והפרויקטים הגיעו והעסק החל לצמוח.

לדעת במה אתה לא טוב

לכל אדם יש תכונות "חזקות" ותכונות "חלשות". בתכונות בהן את חלשה, נדרש סיוע.

לא לחשוש או להתבייש לקבל סיוע שיוכל לסייע ביצירת מעטפת לצורך גישור על הפערים בתכונות ה"חלשות".

המהלך הניהולי של השנה

בניית המפעל

במסגרת מגמות הצמיחה של החברה, הגענו לצומת דרכים, והתלבטנו אם להתחיל בפעולות לבניית מפעל חדש וגדול משמעותית מהמבנה הקיים או שמא עלינו להמתין מספר שנים ואז לעבור למבנה גדול קצת יותר.

לבסוף החלטנו ללכת על החלופה הגדולה, החלטה אשר הוכיחה עצמה לאור גידול הפעילות בחברה.

פיתוח ננו־ציפוי גרפן

לאחר שנים רבות בהן סימטל התמקדה במוצר אחד בלבד, ציפוי הפארילן, הוחלט להרחיב את מגוון המוצרים בחברה. לאור זאת, סימטל, יחד עם מספר חברות מובילות בישראל, הצטרפה למאגד בהובלת האקדמיה לפיתוח מוצר חדשני אשר ייתן מענה למספר בעיות הקיימות בעולם האלקטרוניקה.

הצלחת פיתוח המוצר תזניק את כל השותפות במאגד, לרבות סימטל.

כעת, שנה מתחילת הפיתוח, נראה כי הרעיון קורם עור וגידים ובעתיד נוכל לייצר את המוצר עבור התעשייה הישראלית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ערן, בעלי האהוב.

מעבר לאהבתי הגדולה אליו אני מעריצה גדולה שלו ולא רק מעיוורונה של האהבה.

לערן יש הרבה תכונות טובות, במישורים רבים, אך אתמקד בתכונות הקשורות לניהול עסקים:

הסבלנות הגדולה שלו בכל התחומים, ההתמדה מעוררת ההשראה כאשר הוא מחליט ללכת בכיוון מסוים, קבלת ההחלטות השקולה שמתבצעת רק לאחר למידה ומחקר מעמיקים בנושא.

בשנת 2013 ערן זכה באות אביר איכות השלטון מטעם התנועה לאיכות השלטון. התנהלותו העסקית היומיומית אינה שונה מהעקרונות שהובילו אותו לקבלת הפרס: ניהול הוגן, יושר וניקיון כפיים, צורת ניהול שלא קיימת תמיד בתרבות הניהול הישראלית.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

ספר: גלגל התנופה – מטוב למצוין/ ג'ים קולינס.

הספר מנתח את הגורמים שמובילים חברות להצלחה.

סרט: ג'י איי ג'יין

חיילת בצבא האמריקאי שמצליחה לסיים מסלול ארוך ומפרך ולהפוך ללוחמת ביחידת עילית בצבא ארה"ב, על אף כוחות רבים המופעלים נגדה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני נמצאת בדיוק במקומי הטבעי, יזמית, מנהלת ופועלת בעקביות לצמיחת החברה.

פרטים אישיים



שם:
טל דורי

השכלה:
B.A בכלכלה ו־M.B.A במנהל עסקים, שניהם מאוניברסיטת תל אביב.

חברה:
IBI CAPITAL

אתר אינטרנט:
www.ibi.co.il

משפט מפתח

הזדמנויות לא נופלות עליך, הזדמנויות מייצרים.

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי ב־IBI מיד בסיום התואר הראשון. התפקיד שאליו גוייסתי היה סוחר בנ"יע בחברת ניהול התיקים של IBI, ובמקביל עשיתי התמחות בניהול תיקי השקעות בכדי לקבל רשיון לעסוק בתחום. לאחר כשנה וחצי בתפקיד קודמתי לנהל את חדר המסחר של החברה. לאחר כשלוש שנים בתפקיד זה, בהן הובלתי את חדר המסחר תוך צמיחה של עשרות אחוזים בנפחי הפעילות וכניסה לתחומים יחודיים וחדשניים, הקמתי בIBI ביחד עם עו"ד צביקה ברנשטיין את חברת IBI CAPITAL. בשלוש השנים מאז שיוסדה הפכה IBI CAPITAL לחברה הגדולה והמובילה בישראל לשירותים פיננסים ונאמנויות לתאגידים, הן מבחינת היקף הפעילות, סוגי השירותים והיכולות הטכנולוגיות. במהלך השנים האחרונות הובלתי את החברה לסדרת רכישות אסטרטגיות שהרחיבו את מגוון השירותים והלקוחות ומיצבה את IBI CAPITAL כמובילת שוק בתחומי האופציות לעובדים, מיזוגים ורכישות, הערכות שווי והשקעות בחברות טק.

על עצמי

מאז שאני זוכר את עצמי תמיד היה לי חשוב להיות הכי טוב במה שאני עושה. לא חשוב כמה התפקיד קטן או גדול. זו תכונה שמלווה אותי בכל תחום שאני עוסק בו בחיי.

עצה טובה שקיבלתי

מורה למתמטיקה פעם הסביר לי את ההבדל הגדול בין הציון 99 לציון 100. לדבריו, לקבל ציון 98 או ציון 99 זה בדיוק אותו הדבר. גם 96 ו־98, לצורך העניין זה אותו הציון. לעומת זאת 99 ו־100 זה לגמרי לא אותו הדבר. רק אם קיבלת 100 בעצם לא נקבע גבול הרמה שלך, לא תוכל לדעת כמה טוב אתה בנושא שנבחנת עליו, אלא רק תדע שבגבולות המבחן שעשית הגעת למקסימום האפשרי...

מאז 100 הוא בדרך כלל היעד המסומן שלי.

עצה טובה לתת

אנשים זה הכל – אם תבחרו אנשים טובים ונכונים סביבכם תוכלו להגיע רחוק. אף קבוצת כדורגל לא תוכל להצליח רק עם כוכב אחד ללא מערכת משומנת של שחקנים, שלכל אחד יש את היתרונות המסוימים שלו ביכולת לתרום לקבוצה. כך גם בחיים עצמם. אי אפשר לבנות על הצלחה בהסתמך על כשרון אחד בלבד, מוכשר ככל שהאדם יהיה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- אסטרטגיה ברורה – אם המנהל יודע להגיד להיכן הוא רוצה להגיע ואיך, גם אנשיו ידעו ויתחברו. זה לדעתי הבסיס להנעת צוות טובה.
- לדעת מה היתרונות והחסרונות שלך ולדעת להשתמש באחרים בנקודות בהם אתה פחות חזק.
- לא לפחד לקחת סיכונים – סיכונים מחושבים הם טובים! אם אתם מאמינים במשהו וניתחתם אותו לכדי הבנה שהוא נכון – לכו על זה!

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- חתירה למגע ודגש על ביצוע ופיתוח יכולת ביצוע. לא מספיקה אסטרטגיה לבד, רוב המנהלים יודעים מה צריך לעשות וגם משתדלים לגייס אנשים טובים אבל חלקם הארי מוותר לעצמו ונמנע ממגע.
- כריזמה.
- קור רוח.
- היכולת להגדיר מטרות ברורות.

המהלך הניהולי של השנה

המשך הצמחת החברה בתוך תקופת הקורונה על ידי מנועים עסקיים חדשים ושינויים ארגוניים בתהליכי גיוס וקליטת לקוחות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ללא ספק אבא שלי ז"ל. את רוב התכונות שמנהלות אותי ביומיום קיבלתי וירשתי ממנו. אבי היה תא"ל בחיל האוויר ולאחר פרישתו שימש כמנכ"ל בתאגידים גדולים. אני חושב שהחיים לצידו גרמו לי "לינוק" את דרך ההתנהלות שלי כפי שהיא היום.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

בריאן כוכב עליון – סרט קאלט של מונטי פייטון שמשלב בו כל כך הרבה מסרים חכמים. אני הרבה פעמים משתמש בקטעים ממנו להעברת נקודות ומסרים בחיים העסקיים ובכלל.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך את מה שאני עושה היום ולהצמיח את החברה למחוזות רחוקים וחדשים.

פרטים אישיים



שם:
רם גרשון

השכלה:
B.A בפסיכולוגיה ומדעי החברה +
תואר ראשון במשפטים

חברה:
קבוצת סלידה

אתר אינטרנט:
www.salida.co.il

משפט מפתח

"אם אתה מסוגל לחלום זאת, אתה מסוגל לבצע זאת" (וולט דיסני)

הדרך לתפקיד

לאחר שהשלמתי שנות שירות במערכת הביטחון ויצאתי לתחום האזרחי ניהלתי מערכי אבטחה בחברות מהמובילות במשק בתחום האבטחה והתפעול.

התקדמתי להעניק שירותי ייעוץ לחברות עצמאיות בתחום האבטחה. אחת מהן הייתה חברה מקומית באזור הדרום שקיבלה ייעוץ בתחום הרישוי, והיא פעלה בניגוד מוחלט לכל חוק ותקנה ו/או דרישה חוקית. משראיתי זאת החלטתי להקים חברת אבטחה שתעבוד בסטנדרט הגבוה ביותר, כדי שלקוחות שרוכשים שירותי אבטחה, שמירה או קב"ט יזכו לקבל שירות מקצועי ואמין, ובהתאם לכל סטנדרט אנושי וחוק.

על עצמי

איש עבודה, נכון להעניק שירות בכל רגע ובכל שעה ללקוחות שכבר מזמן הפכו למשפחה. רואה הצלחה אישית בהצלחה של לקוחות ועמיתים.

עצה טובה שקיבלתי

התייחס לכל אדם כאל אדם. הקדש לו את מלוא תשומת הלב ואת היחס על מנת ליהנות מהדדיות בקשר. לָרוב עובדיך, חבריך, בני משפחתך, לקוחות

ועמיתים מעריכים שמתייחסים אליהם בדרך שבה היית מתייחס לעצמך. הקדש לאדם את הזמן המספיק על מנת להכירו מעבר להיכרות שטחית. בעולם הערבי יש תרבות של כוס קפה ושיחה קלה, והשיחה הזו ממלאת את המצברים של שני הצדדים בהבנה וידע זה על זה.

עצה טובה לתת

אל תפחד לשאוף גבוה, עם התמדה ודבקות במטרה אפשר להשיג הכול.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תקיף את עצמך במשלימים – עובדים שיודעים להשלים את החסרונות שלך. כל אדם חייב להכיר בכך שהוא לא יודע ולא מכיר את הכול.
- תעריך את הכסף – עובד מגיע למקום העבודה על מנת להתפרנס. דע להעניק בהתאם.
- תפרגן – עובד מונע לא רק מכסף אלא בעיקר מהמוטיבציה המגיעה מהיחס ומהאווירה בעבודה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

אמינות והגינות – הֱיה הגון עם עובדיך ועם לקוחותיך ונהג באמינות ובשקיפות לאורך כל הדרך.

מחויבות – היה מחויב להעניק את מה שהתבקשת ולקבל את מה שביקשת.

דוגמה אישית – שַמֵש דוגמה אישית לעובדיך ולסובבים אותך.

המהלך הניהולי של השנה

השנה חווינו את משבר הקורונה. מבחינתי המהלך הניהולי של השנה היה העברתם המהירה של עובדים לפרויקטים חדשים, ובכך לצמצם למינימום את מספר עובדים שהיו צריכים לצאת לחל"ת בעקבות פרויקטים שנסגרו.

העובדים הרגישו ביטחון תעסוקתי ומבחינתי זה שווה הכול.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

דונלד טראמפ, מקור להשראה. כיצד הוא התרומם ממפלה והקים אימפריה, וגם במקומות שבהם הוא חלש הוא יודע לשדר עוצמה וכוח.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הסרט "סאלי: נס על ההדסון", מלמד אותנו להבין כי לכל מטבע יש שני צדדים... לפעמים דקה של חשיבה יכולה להוביל לחשיבה אחרת שלא מתקיימת בנקודת הזמן שבה אנחנו נמצאים.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

ג'וב החלומות תלוי בעולם מושלם, והחלום הוא להיות בשטח הפתוח ולהקיף את עצמי באנשים המושלמים. המקום אותו בניתי במו ידיי הוא המושלם שלי.



פרטים אישיים

שם:

רפאל ביטון

השכלה:

עממי

חברה:

רפי את רפי בע"מ

אתר אינטרנט:

www.rafiandrafi.co.il

משפט מפתח

"חריצות ואמינות"

הדרך לתפקיד

נולדתי במרוקו ועליתי לארץ בגיל שנתיים וחצי. עברנו למעברה ואחרי כמה שנים עברנו ליפו.

בין ההורים שלי היה פער גילאים של 35 שנים. אבי נפטר כשהייתי בן תשע ואימי עבדה במשק בית כדי לכלכל את המשפחה. גם אני התחלתי לעבוד, כבר בגיל קטן, כמוכר סברס או בפריקת משאיות אבטיחים בכדי להרוויח עוד כמה גרושים לעזור בכלכלת המשפחה. בגיל 15 כבר התחלתי עבודה מסודרת כמסגר, ובגיל 18 התגייסתי לצבא למשמר הגבול.

כשהשתחררתי מהצבא המשכתי לעבוד באותו מפעל כמסגר. אחרי כמה שנים, בגיל 25, החלטתי לצאת לדרך עצמאית עם השותף שלי שגם שמו רפי, ופתחנו מסגריה – "רפי את רפי". עשינו עבודות מסגרות מכל הסוגים והיינו חלוצים בבניית תושבות למזגנים למתקיני מזגנים. לימים ראיתי שהלקוחות שלנו קונים אביזרים להתקנת המזגנים במקומות אחרים, והחלטנו להיכנס גם לשוק אביזרי המיזוג והקירור, ליצור one stop shop ללקוחות שלנו. בהמשך פיתחנו את העסק והכנסתי גם את המסחר במזגנים כך שנתנו פתרונות כוללים מקצה לקצה ללקוחות שלנו.

במהלך השנים הגדלנו את הפריסה שלנו ומסניף אחד בבת ים צמחנו היום ל־11

סניפים ברחבי הארץ. חלק מהסניפים פתחנו בעצמנו וחלקם דרך קניה של חנויות דומות לנו שכשלו והיו בהפסדים ואנחנו השבחנו אותם והבאנו אותם לרווחיות.

בשנת 2007, לאחר 30 שנים, נפרדתי מהשותף בהבנות וברוח טובה. עוד לפני הפרידה מהשותף, הבנים שלי נכנסו לעסק – התחילו מלמטה כנהגים, מחסנאים, עובדי דלפק, ובהמשך כמנהלי סניפים. כיום ארבעת הבנים שלי מנהלים את העסק ואני מנהל מלמעלה.

אני אדם מאמין, ומאמין שבורא עולם עוזר למי שיש לו רצון ואמביציה להתקדם ולהצליח ולעזור לעצמו. נתוני הפתיחה שלי לא היו אידאליים, לא היה מי שילמד אותי או יתמוך בי אבל תמיד הצבתי מטרות ודהרתי קדימה כדי להגשים אותם. לא פחות חשוב מכך, אנחנו עסק משפחתי על כל המשתמע מכך ואני מביט גם בסיפוק שהעסק שלנו נותן פרנסה לעשרות משפחות של העובדים שלנו, שהם משפחה בפני עצמם.

על עצמי

אדם חרוץ שעבד קשה כל החיים מגיל קטן, הצבתי לי מטרות והתמדתי, אמין, ולא מרים ידיים.

עצה טובה שקיבלתי

טוב שם טוב משמן טוב —האמינות והמילה שלי תמיד היו הדבר החשוב לי ביותר, אם התחייבתי למשהו עמדתי בו גם אם לא היה חוזה כתוב וכך בניתי את השם שלי בעולם העסקי.

עצה טובה לתת

להיות בן אדם, לא לשכוח מאין הגענו ולכבד כל בן אדם.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להיות בן אדם.
- להשתדל להיות חבר של העובדים.
- תמיד לתת לאנשים להרגיש שייכות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

נחרץ, להוות דוגמה אישית, להיות עם חזון.

המהלך הניהולי של השנה

לדעת להתמודד עם הכאן והעכשיו בזמן משבר ובמקביל לתכנן ולהסתכל קדימה על היום שאחרי.

נשארנו חזקים ולא נאלצנו לעשות שינוי משמעותי ואף למנף את השנה הלא פשוטה הזו לאחת משנות השיא בתולדות החברה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

תמיד להסתכל על אנשים מצליחים, לשאוב ידע. בעיקר מעניין אותי אנשים עם נקודת התחלה כמו שלי, שבנו עצמם מאפס בשתי ידיים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

חומות של תקווה —סרט מרגש על ניצחון הרוח.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני חי את ג'וב החלומות.

פרטים אישיים



שם:
סיגל שאלתיאל הלוי

השכלה:
תואר ראשון מנהל עסקים וניהול
תואר שני במנהל עסקים בינלאומי

חברה:
מועצה מקומית תעשייתית מגדל תפן
והמשרד לפיתוח הנגב והגליל

אתר אינטרנט:
www.tefen.muni.il

משפט מפתח

"אין דבר העומד בפני הרצון."

הדרך לתפקיד

את הקריירה שלי התחלתי במגזר העסקי־פרטי. התחלתי בתפקיד ביניים בתחום משאבי אנוש ושכר, ומשם טיפסתי בסולם התפקידים והגעתי עד לתפקיד משנה למנכ"ל קבוצת זוגלובק. במסגרת התפקיד ניהלתי מערכות גדולות ומאות עובדים, תקציבים בסדרי גודל של מיליארד שקלים, והייתי מ"מ המנכ"ל. לאחר 17 שנים במגזר הפרטי החלטתי שאני רוצה להיכנס למגזר הציבורי, לתחום השלטון המרכזי, ומשם הגעתי למשרד לפיתוח הנגב והגליל, שם הקמתי את אגף פיתוח הגליל. במסגרת ניהול האגף הובלתי פרויקטים לאומיים בהיקפים גדולים מאוד בתחום החינוך, ההתיישבות, פיתוח כלכלי וכן החלטות ממשלה מהותיות מאד אשר חוללו שינוי מהותי בפיתוח הגליל, ובראשן הקמת הפקולטה לרפואה בצפת.

לאחר 4 שנים בתפקיד מוניתי למנכ"לית המשרד. במסגרת התפקיד ניהלתי תקציב של כמיליארד שקלים. הובלתי שיתופי פעולה וממשקים עם משרדי ממשלה אחרים, יזמתי החלטות ממשלה אשר חוללו שינויים בנגב, בגליל ובפריפריה החברתית. לאחר כשבע שנים במשרד החלטתי לעבור ולפעול ברמה המוניציפלית ומוניתי לתפקיד ראש המועצה מקומית תעשייתית מגדל תפן.

על עצמי

בת 53, אמא לשלושה ילדים בוגרים וסבתא לשני נכדים, נשואה לשמואל (שפי), גרה ביישוב מנות שבגליל המערבי.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי הרבה עצות טובות, אבל תמיד אימצתי עצה אחת שקיבלת מאבי ז"ל, עצה שחקוקה אצלי ומובילה אותי לאורך כל חיי האישיים והמקצועיים: "לעולם אל תשכחי מאיפה באת".

משמעות העצה היא שכשהאדם מתפתח וצובר הצלחות קיים חשש כי יאבד את זהותו השורשית, ויטפח תכונות של יהירות, חוסר צניעות וחוסר ענווה. לכן אני תמיד זוכרת מאיפה באתי: בת למשפחה בת שמונה נפשות, הורים שעבדו בעבודות קשות־יום והתאמצו להשקיע בנו, בית של חום ואהבה, משפחה מאוחדת וחמה, ותמיד חונכנו על טהרת הצניעות והענווה. לא משנה באיזה תפקיד אני נמצאת אני תמיד זוכרת את נקודת ההתחלה.

עצה טובה לתת

אפשר לנפץ כל תקרת זכוכית, אפשר להשיג הכל, אבל לעיתים כדי להגיע להישגים דרושה התמדה ועקביות, ומי שבאמת רוצה להצליח צריך להתמיד ולא להתייאש. הכל תלוי באדם עצמו. האדם יוצר את התפקיד ולא להפך.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

1. מי שמנהל אנשים – הניהול צריך לבוא מתוך מנהיגות ולא ממקום של פיקוד. צריך לדעת לדבר בגובה העיניים ואיך להגיע לכל אדם.
2. גם אם אתה מנהל – עבודה בצוות היא חשובה מאוד. אמנם אתה הוא מי שמקבל את ההחלטות, אבל חשוב לשמוע את כולם.
3. מנהל טוב צריך לדעת לראות את התמונה לפרטיה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

מנהיגות, ראייה מערכתית, אסרטיביות במידתיות, יכולת קבלת אחריות ואנושיות.

המהלך הניהולי של השנה

תפקוד השלטון המקומי בעת משבר הקורונה הוכיח כי ראשי הרשויות מנהיגי השטח ויכולים להנהיג ולחלוש גם ברגעים של כאוס.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

רעיה שטראוס, פילנתרופית, חברה טובה ואשת הגליל אשר מהווה עבורי מודל לחיקוי, להשראה, למנהיגות ולניהול.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

אני מעיינת מדי פעם בפרקי אבות, סדרה של עצות טובות וכללי התנהגות לחיים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך בתפקידים ניהוליים במגזר הציבורי ולהשפיע לטובה על הציבור.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 14



"מי שלא אמיץ מספיק לקחת סיכונים
לא ישיג שום דבר בחיים".

מוחמד עלי

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

מה הסיכון המרכזי בארגון שיש לו את פוטנציאל הסיכוי הגדול ביותר?

רשימת לימודי החובה למנכ"ל

פרק חובה – לקרוא וליישם

ישנה נטייה בקרב מנכ"לים לדלג על שלבים בהכשרתם כמנהלים מתוך הבנה שכבר הגיעו לאן ששאפו להגיע, אך אל תטעו, כל שלב שהם מדלגים עליו יעלה להם המון כסף, המון זמן, והמון לחץ מיותר.

מנכ"ל נדרש להיות איש אשכולות, לחבר את כל החלקים בארגון ליחידה אחת משופרת, להבין את העקרונות המנחים בניהול ולהוביל את הארגון למימוש הפוטנציאל שלו לרווחת בעלי המניות, העובדים והלקוחות.

תוכנית אישית סדורה לפיתוח מנהלים שתותאם למנכ"ל תספק לו את היכולת להבין ברמה כזו או אחרת בנושאים השונים, תאפשר לו להקיף את עצמו בעובדים המתאימים, ביועצים הנכונים וביצירת ערך מתוך הבנה מקצועית ולא רק מתוך יכולת לנהל.

הרעיון הוא לייצר תוכנית הכשרה שמותאמת לקצב החיים האישי וליעדיו של כל מנכ"ל.

להלן רשימת נושאי החובה שהומלצה על ידי מנכ"לים בשטח ותאפשר לכם ללמוד, להשתפר, ללמד ולהצליח:

1. **שכר עובדים** - חובה להבין ולנהל לעומק את ההוצאה מספר 1 או 2 בארגון – דורש מומחה שכר חיצוני נטול אינטרסים ופוליטיקה ארגונית.
2. **מכירות** - מנכ"ל חייב להוביל את האסטרטגיה הכי חשובה בארגון.
3. **שיווק** - אסור לוותר על שיווק ואסור לכלול אותו יחד עם המכירות.
4. **בניית תקציב ותוכנית עבודה** - עבודה ללא מספרים לא תאפשר למנכ"ל להתפתח ולהשתפר.
5. **ניתוח וקריאת דוחות כספיים** - חייבים להבין את ה'מספרים' ואיך ניתן לשפר את תוצאות הארגון.
6. **תמחור** - הפער בין הצלחה לאי־הצלחה של ארגון – היכולת להגדיל את שורת הרווח על אותה פעילות.
7. **ניתוח swot** - לבצע בכל שנה מחדש כדי להבין את החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים על הארגון שלנו.

8. **ניהול תזרים מזומנים** - החמצן של הארגון.
9. **מימון וגיוס הון** - לגייס הון שלא צריך - זו אומנות, זה תכנון נכון. לגייס הון שצריך - זו מקצועיות.
10. **גישור** - השוטף מספק אתגרים שצריך לטפל בהם ברגישות, תבונה וסבלנות.
11. **ניהול משא ומתן** - להתכונן נכון לתהליך מסחרי עושה הבדל שמיים וארץ בתוצאות.
12. **קבלת החלטות** - כי דחיינות או אי קבלת החלטות היא הדרך הקלה אך הארוכה להתקדם.
13. **קריאת שפת גוף וזיהוי סגנונות תקשורת** - קריטי לקבלת כל יתרון בניהול דיאלוג עם לקוחות, ספקים ועובדים.
14. **NLP** - להשפיע על המחשבות ולשנותן במידת הצורך כדי לשנות הרגלים, דפוסים ואוטומטים ורתימתם להשגת תוצאות רצויות.
15. **יחסי אנוש** - החיים ה'אמיתיים' בניהול.
16. **מבוא לפסיכולוגיה** - זה חלק מהתפקיד.
17. **דיני עבודה** - הכרת החוק תסייע למתן שירות טוב יותר לארגון ולעובדיו ולמנוע חשיפות מיותרות.
18. **דיני חוזים** - הבסיס לכל התקשרות עסקית.
19. **ניהול זמן** - יאפשר ניצול יעיל של המשאב הכי יקר שלנו והכי מוגבל שלנו
20. **קורס דירקטורים** - לפיתוח ההבנה על איך להסתכל על הדברים מבחוץ.
21. **מדיטציה / יוגה** - בשביל הנפש.
22. **חופשה קבועה** - כדי לזכור שאנחנו כאן גם כדי ליהנות.
23. **למנכ"ל את הגוף והנפש** - כדי שנגיע לביצועי שיא וגם נהנה מזה.

צאו לדרך! קבעו לעצמכם תוכניות היום!

למנכ"ל את הגוף והנפש

ארבעת אבני יסוד למנהל עם ביצועי שיא

מכונת הכדורסל – לברון "קינג" ג'יימס משקיע יותר מ־1.5 מיליון דולר בשנה בגוף ובנפש

לברון מתייחס לכושר ולבריאות שלו כמו להשקעה כלכלית, כזו שבהחלט תשתלם בהמשך. "רבים חושבים שמדובר בהוצאה גדולה, אבל ההוצאה הזו אפשרה לו להרוויח הרבה יותר כסף לאורך תקופת זמן ממושכת"

במקביל לפיתוח מוח הכדורסל שלו, ג'יימס מטפח את כלי העבודה העיקרי שלו: הגוף והנפש בדגש על שימור שיאפשר את הארכת הקריירה. חלק מההשקעה מוקדש לגאדג'טים ולאפליקציות שנועדו להעניק לו יתרון על יריביו. בין השאר הוא משתמש בתא הקפאה שמסייע בשיקום הגוף, באוהל חמצן שמסייע לזרימת הדם, באוזניות ש"מעירות" את הנוירונים במוח ועוד.

לברון מחזיק **נבחרת של מומחים,** מאמן כושר צמוד, תזונאי צמוד, פיזיותרפיסט צמוד ושף צמוד. אימוני הכושר שלו כוללים אלמנטים מיוגה, פילאטיס, פוטבול ואימונים של יחידת העילית אריות הים.

תשאלו את עצמכם, מה אתם עושים בשביל לתחזק את המכונה הכי חשובה שאתם הבעלים שלה - אתכם?

האם לדעתכם יש קשר בין גוף בריא לביצועים בעבודה?

האם הייתם רוצים לשפר את ביצועי העובדים שלך ולהגביר את האפקטיביות שלהם?

האם כמנכ"לים הייתם רוצים לשפר את ביצועים שלכם וביצועי הארגון?

להיות מנכ"ל זה מאתגר ולנהל אורח חיים בריא במקביל מאתגר אפילו עוד יותר.

מהו הערך של מנכ"ל בכושר וכיצד הוא משפיע על העסק ?

ע"פ מחקר(1) שפורסם ב - CFR (The Centre for Financial Research) עלו הנתונים הבאים:

- **שווי חברה** גדול ב 5% עבור חברות המנוהלות על ידי מנכ"לים בכושר.
- קיים קשר ישיר בין מנכ"לים בכושר ל **– תשואה גבוהה יותר על הנכסים**

(ROA) וליחס גבוה יותר של תזרים מזומנים חופשי (FCF).

- **ההחזר על ההשקעה** (ROI) גבוה יותר ב־6.9% (מוערך בממוצע) עבור חברות עם מנכ"ל בכושר.
- ההשפעה של מנכ"ל בכושר על **שווי החברה** מוערך בין 8% ל – 10%, כמעט פי שניים מההשפעה הממוצעת.

מה לגבי כלל הארגון?

התרבות הארגונית בעסק צריכה לשים את אורח חיים הבריא בעדיפות גבוהה.

מנכ"לים שמעוניינים לקדם חיים אקטיביים בארגון, צריך להתמקד בהעלאת המודעות לחיים אקטיביים גם בקרב העובדים. הטמעת אורח חיים בריא בחברה תציב את הארגון בדרך להצלחה. צוות של אנשים בריאים ומלאי מוטיבציה ינצח בכל משימה ויעמוד בכל אתגר.

קיימים ארבע יסודות להעלאת מודעות לאורח חיים בריא:

פעילות גופנית

פעילות גופנית באופן קבוע למשך לפחות 30 דקות ביום מעלה את רמות האנרגיה, מפחיתה מתח ומעלה את מצב הרוח. ניתן לשלב פעילות ספורטיבית בשגרת יום העבודה, לדוגמה:

עלייה במדרגות במקום במעלית, קניית עמדות הליכון במשרד עם מיקום למחשב, מוט מתח בכניסה לחדרי עבודה ונקודות לחיבור TRX, דיונים קצרים וקריאת מסמכים בעמידה, הצבת שולחן פינג פונג, קבוצות ספורט שונות לגיבוש העובדים: טניס, יוגה, קיאקים, ריצה ועוד.

תזונה נכונה ומאוזנת

אכילת תזונה בריאה מלאה בדגנים טריים, פירות וירקות, מאפשרת לנו לקיים את רמות האנרגיה שלנו, לשפר את מצב הרוח שלנו, לשפר את הזיכרון שלנו, לישון טוב יותר ולמנוע בעיות בריאותיות לא רצויות. ניתן לייצר סביבת עבודה בריאה בארגון, לדוגמה: ייעוץ תזונתי אישי וארגוני, התאמת תפריט בריא של שירותי ההסעדה בארגון, הוצאת מוצרים עתירי סוכר מהמטבח, רכישת בקבוקי מים אישיים לעובדים וניטור כמות המים ששתו, אוכל בריא במכונות אוטומטיות, הוספת מכונות להכנת שיקויים בריאים ועוד.

לשחרר את התודעה

המוח לא נועד לעבוד בתפוקה מלאה כל הזמן, עלינו לתת לו לנוח, לא רק בלילה כשאנחנו ישנים, אלא גם במרווחים קבועים לאורך היום. יצירת הרגלים ושגרה כמו תרגילי נשימה לפני פגישה, שימוש באפליקציית Headspace לתרגול ולמידת מדיטציה, האזנה לפודקאסטים בדרך לעבודה, הרצאה טובה. אלו דרכים המאפשרות לנו לשחרר את התודעה ולהפחית את הלחץ שלנו, לשלוט בחרדות, להגביר את המודעות העצמית, להאריך את טווח הקשב, ולהעצים את הבריאות הרגשית שלנו.

התאוששות

הרכיב החשוב ביותר אשר נותן לנו את יתרון הביצועים הוא התאוששות. שינה של 6-8 שעות בלילה, מאפשרת להטעין את המוח ובכך לשפר את הזיכרון שלנו, להגביר יצירתיות, להעלות את רמת הכושר הגופני שלנו, להגביר מיומנות קוגניטיבית ולהוריד את רמות הלחץ. לא מדובר אך ורק על כמות השינה, אלא על איכות השינה.

אם אתם צופים בטלוויזיה, עובדים או נמצאים ברשתות החברתיות ממש עד לרגע שאתם הולכים לישון, סביר להניח שאיכות השינה שלכם תהיה ירודה בשעות הראשונות וכך מספר שעות השינה האיכותיות פוחת. שינת יתר מצד שני, גם אינה מספקת תועלת ביצועית.

עליכם לזהות מתי הנפש והגוף שלך באמת זקוקים להפסקה. כשאתם לחוצים מדי או כשרעיונות לא עולים לכם בראש.

אנשים בריאים יותר הם עובדים יעילים יותר, פרודוקטיביים יותר ומצליחים להפיק את המקסימום בתוך זמן נתון.

עשו לעצמכם מנטור אישי שילווה אותך ויעזור לך להטמיע את היסודות שיובילו לאורח חיים בריא בפן האישי ובפן העסקי והוא כבר ידאג להביא את הנבחרת המתאימה עבורכם עד אליכם.

נכתב בהמון כשרון ואהבה על ידי **שירן מימון** – מנטורית לביצועי שיא לבכירים



Action Items

מה למדתי מפרק 14

רשימת לימודי חובה למנכ"ל

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובי?

מה הקורס הראשון שאבחר להירשם אליו - ניתוח דוחות כספים, גישור, קריאת שפת גוף?

מה אבחר ללמוד גם בשביל הנפש – מדיטציה, NLP ?

פרק 15

על ההבדל בין עומס ללחץ

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



מרים דרוק - מנכ"לית חברת הנדל"ן JTLV

תספר על הילדות הלא פשוטה בקיבוץ ועל ניסיון של מעל 20 שנים בניהול. מאמינה בעשייה מתוך תשוקה אמיתית לארגון ולהצלחתו ובהובלה מתוך חריצות והתמדה.



טל דסקל - מנכ"ל EasySend

יספר על הקמת חברה מתוך מציאת ערך (כאב) ועל צמיחה גלובלית מהירה. מאמין שארגון חייב לחרוט על דגלו להיות Data Driven ולא לקבל החלטות המבוססות על תחושת בטן.



גבריאל אקשטיין - מנכ"ל ארט יודאיקה

יספר על החיים כשחקן בהופעות עם הרכב הגשש ועל השינוי הדרסטי בכניסה לעולם היזמות. מאמין שצריך להסתכל על העולם כשחמטאי.



שי ציון - מנכ"ל ומייסד שי מגן

יספר על הרצון עוד בצעירותו להגשים את יעדו ולהקים חברה משמעותית בתחום ההרמה וההנפה. מאמין ברעיונות הצומחים מתוך עובדי הארגון, באופטימיות ובסבלנות.



טלי שם טוב - מנכ"לית Speed Value, Code Value

תספר על ניסיון ניהולי של מעלה מ־20 שנים, כולל ביצוע 4 אקזיטים והובלה של חברות מובילות בתחומן בעולם, תוך מיקוד ביצירת ערך מרכזי ללקוחות. שיקוף היעדים והחזון לעובדים ובניית צוות מנצח.

פרטים אישיים



שם:
מרים דרוק

השכלה:
תואר שני במנהל עסקים

חברה:

חברת הנדל"ן JTLV

אתר אינטרנט:
www.jtlv.co.il

משפט מפתח

"תיצור את המציאות שאתה חולם עליה."

על עצמי

נולדתי בפתח תקוה וגדלתי במשפחות אומנה ובפנימיות. בגיל 14 הגעתי לקיבוץ יקום במסגרת חברת נוער, ומכאן בעצם זכיתי למסגרת משפחתית ולחינוך שהביא אותי להדריך בתנועת הנוער של השומר הצעיר, משם יצאתי לשנת שירות בכרמיאל ומשם התגייסתי לצבא. לאחר השירות הצבאי למדתי לתואר ראשון במנהל עסקים, בחירה משמעותית מאוד שסייעה לי בדרך להתפתחות המקצועית. לאחר מכן, בגיל 27 שימשתי כמנהלת משאבי אנוש בתעשייה. בתקופה זו ליוותה אותי מנטורית מקצועית שהפכה לימים למנטורית לחיים עבורי.

הדרך לתפקיד

עסקתי בניהול משאבי אנוש בתעשיית הפלסטיק והתרופות במשך 18 שנים. בנקודת זמן של שינוי עשיתי קורס קואצ'ינג, במהלכו מנהל הקורס כיוון את מסלול הקריירה שלי למנכ"לות עסקית, למרות שנטיית הלב שלי היתה מנכ"לות חברתית. בתחילה זה נראה לי כמו רף גבוה ולא בר מימוש, אבל לחיים יש סדר משלהם, ובסוף הפגישה עם המנטור שלי חזרתי לקיבוץ ונתקלתי במודעה שמחפשים מרכז משק / מנהל עסקי שתפקידו לנהל את כלל הפעילות הכלכלית של הקיבוץ. מסתבר שהמודעה פורסמה שלושה שבועות לפני כן וראיתי אותה יום לפני שהיא הוסרה. ניגשתי לברר פרטים על המשרה, וככל ששמעתי יותר על המשרה עיניי ברקו והבנתי שזה המאצ' שלי וזה הדבר שאני צריכה לעשות.

הפתעתי את עצמי ואת הסביבה והגשתי מועמדות. לאחר תהליך סדור של ראיונות ומבחנים התקבלתי לתפקיד. תפקיד זה היה רב תחומי וכלל ניהול נדל"ן, חקלאות, שירותים ותשתיות, ודרש הפגנת אחריות גדולה מאוד לפעילות העסקית שהינה בעלת השפעה כלכלית משמעותית על הקהילה וחבריה. הדרך שלי לצלוח את התפקיד הייתה לגייס שותפים לדרך, בעלי תפקידים שעשו זאת בעבר וניהלו צוותי חשיבה ועבודה, כך שבסופו של יום, לאחר 5 שנות קדנציה, יכולתי להיות שמחה בחלקי על הישגים לא מבוטלים לקידום הפעילות העסקית. מוניתי לשנתיים נוספות בתפקיד, ושוב, לחיים סדר משלהם ומייד לאחר המינוי התפנתה משרה של מנכ"לות באיגוד התעשייה הקיבוצית, תפקיד שמשלב רקע ניהולי תעשייתי עם הובלת תהליכים ושירות, והשאר כבר היסטוריה. לאחר שנתיים בתפקיד אני מרגישה שאני נמצאת באזור הייעוד שלי , משהו שהרגשתי גם לאורך כל השנים בתפקידים השונים שעשיתי.

זכיתי לעבוד בתעשיה כעשרים שנים ולסייע באיגוד התעשיה הקיבוצית וחיזוקה בשלוש השנים האחרונות. זו הייתה שליחות עבורי לעמוד לצד התעשינים ולתמוך בצרכים המתהווים והגדלים, ובעיקר אלו שנוצרו מאז החלה הקורונה.

אני יוצאת לדרך חדשה: אשמש מנכ"לית בחברת הנדל"ן JTLV ואנהל את פארק העסקים GreenWork שביקום.

תובנות מהדרך – בחרתי לחיות את כל רבדי החיים באופן משמעותי ובעוצמה רבה. בחרתי על אף נתוני הפתיחה הלא פשוטים בחרתי לקחת אחריות וליצור מציאות אחרת עבורי ועבור הסובבים אותי. מאז ומתמיד אני חושבת מה אני צריכה לעשות עבור הסביבה ולא מה עושים עבורי. הדרך למקום שבו אני נמצאת לא הייתה מובנת מאליה והייתה רצופה בקשיים ואתגרים רבים . על אף האתגר לנהל קריירה וגם חיי משפחה אני חווה נחת משלושת המופלאים שלי שבוחרים לחיות חיים משמעותיים, כל אחד בדרכו.

עצה טובה שקיבלתי

לספור עד עשר. אז ספרתי עד מאה.

עצה טובה לתת

חיה את החלום, שים לך מטרות, תיצור את תמונת החיים שאתה רוצה לעצמך ותשקיע על מנת לממש את זה.יש לנו משמרת אחת. בוא נעשה אותה באופן הטוב ביותר שאפשר.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- ללמוד בכל שלב ושלב בקריירה. במהלך כל שנות עבודתי למדתי גם תואר שני ובנוסף לימודי העשרה שהרחיבו את תפיסת התפקיד שלי.
- לפתח חיים עשירים מעבר לתפקיד. תמיד אני משלבת בין עבודה לבין יצירה במגוון תחומי אומנות, מעין כלים שלובים שיוצרים שלם אחד גדול יותר שמעצים ומשביח את כישורי הניהול והעשייה.
- לעשות את הדברים עם תשוקה ומכוונות להצלחה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- חריצות
- התמדה
- יכולת למידה וגמישות.

המהלך הניהולי של השנה

בתקופת הקורונה התאמנו את הארגון למתן מענה רלוונטי לתעשיינים בזמן אמת, צמצמנו את אי־הוודאות והכאוס שהם פועלים בתוכו ויצרנו מרכיבי סיוע רבים. לשמחתי, הצלחנו בכך.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

שמעון פרס - אדם שחי באמת, הוביל והשאיר את חותמו בעולמות של חדשנות וקידמה. פרס כאדם פרטי הוא איש היזמות, החדשנות והעשייה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עלייך

סרט - הגשרים של מחוז מדיסון

ספר - פריצת גבולות/אלון אולמן

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להיות שרת הכלכלה והתעשייה.

פרטים אישיים



שם:
טל דסקל

השכלה:
תואר ראשון מנהל עסקים

חברה:
easysend

אתר אינטרנט:
www.easysend.io

משפט מפתח

"אם קשה לך סימן שאתה בעלייה."

הדרך לתפקיד

שֵׁרַתְתי שמונה שנים בצבא ביחידה מסווגת בחיל הים, לאחר מכן עבדתי בבית השקעות, שם הבנתי שיש קושי לארגונים מסורתיים לתקשר ללקוחות קצה שלהם בכל הקשור לחווית משתמש.

השותף שלי עומר ואני פיתחנו כלי טכנולוגי אשר יודע לענות על הצורך, שבזמן העבודה הרגשנו את הקושי. הארגון שעבדנו בו היה הלקוח הראשון שלנו, כשהקמנו את החברה הבנו שיש לנו משהו גדול יותר. בעזרת 3 שותפים החברה צמחה מהר ואנחנו עובדים עם אירופה, אסיה, ארצות הברית וישראל. המוצר הוא פלטפורמה ללא קוד, אשר מאפשרת לארגונים לבנות תהליכים דיגיטליים כגון משכנתות ותהליכי הצטרפות. המוצר מוטמע ב-90 אחוז מהשוק הישראלי בעולם הפיננסי.

על עצמי

יזם, בעד לתת לאנשים להצמיח אנשים שמסביבך, אסרטיבי, Get things done.

עצה טובה שקיבלתי

לגייס אנשים מקצועיים יותר ממך בתחומים שלהם. אתה צריך להיות חגורה חומה בהכל והסמנכ"לים שלך חגורה שחורה, כלומר להיות המקצועיים ביותר בתחומם, ואתה צריך לדעת לשאול את השאלות הקשות.

עצה טובה לתת

תהיה פתוח להקשיב לאנשים ולתת להם להביע את דעתם ואל תבוא בדעה קדומה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

הכי חשוב להיות Data Driven שההחלטות שלך יהיו מבוססות על מידע ולא תחושת בטן.

לא לפחד ללכלך את הידיים ותמיד לחשוב אסטרטגי , האם מה שאני עושה מוביל אותי ליעדי החברה.

להיות מוכן לשינויים, העולם משתנה בקצב תמידי ולא צפוי, והמנהל צריך לדעת להגיב בזמן ובקור רוח.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

אסרטיבי, נחוש, מפוקס בכל מה שדורש שיפור ומפוקס להצלחה. בעל חזון ובעל יכולת להפוך סביבה לטובה יותר, כלומר Team player. לדעת למכור ולהעביר את הערכים שלי בעבודה לעובדים.

המהלך הניהולי של השנה

החברה שלנו מכרה באמצעות אנשי מכירות שהיו טסים ללקוחות באופן שגרתי. כאשר התחילה הקורונה הבנו כחברה שאין יותר טיסות, לפחות לא בשנה הקרובה, לכן שינינו את מודל המכירות למכירות מרחוק. רכשנו מספר מערכות שיתמכו באסטרטגיה כגון מערכות אוטומציה מערכות מרקטינג ועוד. ובנוסף גייסנו צוות ייעודי אשר מתמקצע במכירות מרחוק .דבר אשר הוכיח את עצמו והמחלקה גדלה באופן משמעותי, על אף שהצעד הזה לא היה חלק מהאסטרטגיה של החברה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מייקל ג'ורדן הוא מודל לחיקוי מעולה. אדם שעבד קשה מאוד כדי להגיע למקום שלו, עשה טעויות רבות ולמד מהן, התמיד לאורך כל הדרך, השפיע על הסביבה שלו והוביל להצלחת הקבוצה שלו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

סטארטפ לין – גישה מדעית ליצירה וניהול לסטרטאפים ולייצר צמיחה מקסימלית באמצעות פוקוס גדול מאוד על אזור מסוים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני כבר נמצא בג'וב חלומותיי. לקחת סטארט אפ מאפס למאה, מחברה של כמה אנשים לחברה של מאות.

פרטים אישיים



שם:
גבריאל אקשטיין

השכלה:
תיכונית

חברה:
מנכ"ל חברת ארטיודאיקה בע"מ

אתר אינטרנט:
www.israel-judaica.com

משפט מפתח

כסף – אושר ומשפחה – צריך את שלושתם

הדרך לתפקיד

בתיכון הפגנתי כישרון באומנות ובאומנות הבמה, הייתי שחקן ראשי ומפקד להקת השיריון בצבא.

לאחר הצבא הופעתי 8 חודשים בצפת במועדון השעות הקטנות. את התוכנית כתבה נעמי שמר והשחקנים היו שייקה לוי מהגשש, אני, מרים גבריאלי ויעל שרז בעלת המועדון.

אחר כך התחלתי לבצע חזרות עם להקת התרנגולים.

וכאן באה ההחלטה החשובה בחיי: לא להיות אומן במה כמקצוע ראשי. עזבתי את התרנגולים בעצמי וייסדתי חברה בשם הנמל בשנת 1961.

כל החברות בענף האריזה והשיווק לחנויות המכולת שהיו אז פשטו רגל, ורק אני נותרתי ועשיתי אקזיט בשנת 1984. פרשתי לפנסיה כמו שתכננתי בגיל 45. בשנת 1989 הקמתי את חברת ארטיודאיקה בע"מ במחסנים שלי בנווה צדק של הנמל שהיו סגורים במשך חמש שנים.

התחלתי ברקמות מיניאטוריות והמשכתי במוצרי מתנות זכוכית, קרמיקה ואמייל. כשמישהו בא אליי והציע לי מזוזות לשיווק אמרתי לו תביא. בתוך זמן קצר התברר לי שעל כל תמונה שמכרתי – מכרתי הרבה מאוד בתי מזוזות. הסתכלתי לשמיים ואמרתי לריבונו של עולם: "ריבונו של עולם הבנתי את הרמז". מאז אני מעצב

אומנותית, מייצר ומשווק בארץ ובעולם להרבה מאות חנויות ולמוסדות למיניהם ולרשתות את מוצרינו ארט יודאיקה.

יש לנו מתחם כ־4500 מטר עם 60 עובדים.

אני עצמי "מסורתי לייט" אבל כל הרבנים ואנשי הדת היהודית בארץ ובעולם מוקירים את מפעלי "ארט" וגם אותי למרות שאיני חובש כיפה.

על עצמי

למדתי הכל מהניסיון, שילמתי דמי לימוד, אבל הצלחתי למצות את עצמי במסחר ולא בלהיות מצחיקן.

שזה היה המקצוע ההתחלתי שלי בלהקה הצבאית בתרנגולים, ובלהקת "צחוק בצד" שבה שיחקתי 17 שנה.

עצה טובה שקיבלתי

את העצות הטובות בחיי אני יצרתי לעצמי, לצערי "אדם לאדם זאב"

עצה טובה לתת

אם תהיה מקורי, ותצא מהקופסא במחשבותייך ותדאג שחיי המשפחה שלך יהיו תקינים ותוכל לא לוותר על תחביביך, תצליח!

לפעמים רעיון קטן שנראה שולי מוביל אותך להצלחה בחיים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

ללמוד כלכלה ומסחר כתואר במנהל עסקים

להשתלב במפעל שאפשר לחוות בו ניסיון ולהתמיד בסיסמה.

"אני רוצה לראות וללמוד את הכל מלמטה ולא לבחול בכל עבודה קשה".

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

1000 תכונות, בין הראשיות:

- להיות בעל חזון, רצון ברזל, לא להירתע ממכשולים, להיות מעורב בקבלת עובדיך כי תמיד כוחך בכוח האדם שלך וביחסי אנוש.
- תלמד להגיד לא שישמע ככן תסתכל על כל דבר כשחמטאי 30 מהלכים קדימה

- שמור על משפחתך בשלום

המהלך הניהולי של השנה

הוצאת עובדים לחל"ת לאחר מחשבה תחילה מעמיקה

חסכנות והזדמנות לרענן את השורות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

בן דודתי קלמן גרוסמן הוא בעל מוח אנליטי

רואה חשבון שלי, אהוד יער – לימד אותי להיות יסודי ולהצליח אפילו במס הכנסה במשך 48 שנים שהוא איתי.

מדריך טיולים, אברהם תשח – איך בצניעות בן אדם מרתק, בדרן ויודע בכל נושא עלי האדמות דוגמה לחבר נאמן.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

שלושה ספרים שאני כתבתי:

משהו מכלום, "משו משו" מכלום ומסמרו של הערב ספר – האם שווה להיות עצמאי – יובל יבנקובסקי

ספר – איך תקנה ידידים בחברה – דייל קרנגי

סדרה – גמביט המלכה

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לדאוג לילדיי ונכדיי ונוסף לכך לבדר אנשים בבתי אבות!

פרטים אישיים



שם:
שי ציון

השכלה:
תעודת הנדסאי אלקטרוניקה

חברה:
שי-מגן

אתר אינטרנט:
www.shaimagen.com

משפט מפתח

"מי שאינו מסתפק במה שמספיק – לא יספיק לו שום דבר."

הדרך לתפקיד

מגיל צעיר מאוד חלמתי על היעד, העולם הטכנולוגי של תחום הרמה והנפה. ראיתי את עצמי בתוך עולם הציוד ההנדסי, חלמתי להיות חברה משמעותית בארץ ישראל בתחום השירותים והמסחר של הציוד ההנדסי שאני עוסק בו היום. ראיתי במהלך הדרך הרבה מודלים וארגונים, למדתי בדרך הזו את מה שמתאים לאופי ולאישיות שלי. עשיתי זאת בהרבה נחישות ורגישות כלפי הסביבה שלי. טעיתי לא מעט בזכות זה, אך גם הצלחתי. עד גיל 24 הייתי בצבא בחיל הקשר ורק בגיל 24 הקמתי את החברה שלי.

שי-מגן היא חברה צומחת, אשר התחילה את דרכה בשנת 1994 ונבנתה על ידי יסודות אישיים וכישורים טכניים. אני מעסיק גאה של 65 עובדים כיום. במהלך השנים כשנוצרה התשתית גויסו לחברה עובדים בכל היררכיית הארגון, וכיום אני משמש מנכ"ל בעל מעורבות גבוהה בכל הפעילות של אנשי החברה יחד. בעל גישה ליברלית מאוד ומרווחת.

על עצמי

קונפורמיסט, סקרן, פתוח גם לחוויות אקסטרים. מקשיב ומכיל את השונה והזר.

עצה טובה שקיבלתי

100 אחוז מאמץ מחברייך לעבודה, ולקבל בהבנה כל תוצאה גם אם היא כישלון, ובפרט שיהיה ניתן ללמוד ממנה את הלקח. להבין מה מניע ממנהלים.

עצה טובה לתת

לאשר לכלל העובדים בארגון להעלות הצעות, לחשוב מחוץ לקופסה, להביע את עצמם, להצליח ולטעות, כי ברוב המקרים הם ישתפרו מהטעויות שלהם.

תשקיע במה שיש, לא במה שאין.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

תהיה אופטימיסט בהתנהלותך רק כך תוכל ליזום מהלכים שיובילו אותך להצלחה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

היה סבלני לדברים שאינך יכול לשנות, היה נחוש לשנות דברים שביכולתך לשנות, למד להבדיל ביניהם.

המהלך הניהולי של השנה

השקעה בעתודות קרקע לצורך שימוש עצמי של החברה. משאב זה הוא תנאי קריטי להתפתחות החברה.

במהלך השנתיים הקרובות הבאות מתכננים לבנות מרכז שירות משרדים מטה חדיש ומודרני לפעילות החברה בעתיד.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אשתי – כשהתפתחתי והתבגרתי הבנתי שהיציבות והחוזקות שאשתי תרמה למבנה המשפחתי אפשרו לי להתפנות לקריירה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

דוקומנטרי: דויד אטנברו – החיים על כדור הארץ.

סדרה: פלאנט הרדס

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

השקעות ללא מעורבות תפעולית. להגיע לכיסא הדירקטוריון.

פרטים אישיים



שם:
טלי שם טוב

השכלה:
תואר ראשון במדעי המדינה

חברה:
Code Value, Speed Value

אתר אינטרנט:
www.codevalue.com

משפט מפתח

אם אתה יכול לחלום את זה, אתה יכול גם לעשות זאת, אין משהו שאתה לא יכול לעשות, אם אתה רוצה להצליח אתה צריך איתך צוות מנצח שהוא לאו דווקא תמהיל של אנשים שהם כמוך.

הדרך לתפקיד

כסמנכ"לית משאבי אנוש עסקתי הן בהון האנושי והן בפיתוח עסקי והקמת תחומים חדשים, כגון בכירים, טכנולוגיה. צברתי ניסיון רב של מעל 20 שנים בעולם הניהול, התפעול האופרציה, הפיתוח העסקי, הובלת הארגון, בניית מערכות ארגוניות והטמעתן.

ב־18 שנים האחרונות ניהלתי חברה המונה 1,600 עובדים בישראל ובמזרח אירופה וחברה בבורד של קוולִיטסט העולמית, חברת הבדיקות הגדולה בעולם. ב־4 השנים האחרונות, בהיותי בקוולִיטסט, הייתי חלק מ־4 אקזיטים. באקזיט האחרון נמכרנו לחברה אמריקאית ב־ 420 מיליון דולר. לאחר מכן, בשנת 2020 הקמתי את חברת ספיד יחד עם שותף, מייסד קוולִיטסט לשעבר, והיום אני משמשת כשותפה וכמנכ"לית החברה. החזון החברה הוא להיות חברת ה־ ITDigital הגדולה בישראל.

מאז רכשנו שתי חברות נוספות בעולם הפיתוח הדיגיטלי והענן המונות מעל 220 עובדים ועובדות מול החברות המובילות במשק, כגון מיקרוסופט, אינטל, רפאל ואלביט.

הצטרפתי לחברה בינואר 2020 ובמרץ פרצה הקורונה, שהביאה איתה אתגרים לא פשוטים, אך גם הולידה הזדמנויות לא מעטות, בעיקר את ההבנה בקרב ארגונים שחשוב להאיץ את המעבר לדיגיטל ולענן, שזו המומחיות שלנו.

על עצמי

אימא לשתי בנות מדהימות, מנהלת בכל רמ"ח אבריי, יזמית שמתעסקת באסטרטגיה, אוהבת להקים ב־Scratch, זו התשוקה שלי, אוהבת מאוד אנשים יוצרת קשר מהר ובגובה העיניים, מאמינה מאוד במדיניות הדלת הפתוחה ומאמינה שעסקים עושים באהבה ובהגינות, לא צריך "לדרוך" על אף אחד בכדי להצליח.

עצה טובה שקיבלתי

לעולם אל תיכנס לנעליים של מישהו אחר, תבנה נעליים משל עצמך.

עצה טובה לתת

לעולם אל תאמר נואש, גם כשנראה שהדברים הולכים לכיוון מסוים יש לך את היכולת לשנות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תבנה צוות מנצח שילך אתך יד ביד גם בתקופות לא פשוטות, ושאתה מאמין שיש לו את הדרייב והאמונה במה שאתה מציע ללקוחות.
- תיצור ערך מוסף ללקוחות שלך ותבדל את עצמך מול המתחרים, והכי חשוב - תהיה פרטנר של הלקוחות, תסתכל עליהם כשותפים עסקיים לדרך, אתה יכול לעזור להם להשיג את היעדים העסקיים שלהם כאילו הם היעדים שלך.
- תדאג תמיד לשקף ולעדכן את העובדים שלך בארגון על החזון והיעדים, כך שהם יהיו חלק ממימוש החזון והיעדים וירצו לפתח את הארגון. הם השגרירים הכי טובים שלך בתוך הארגון ומחוצה לו.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

להיות מנהיג, בעל כריזמה, בעל יכולת הנעת אנשים, אדם שהוא חלק מהדברים שקורים ולא רק מנהל ממגדל השן.

אוהב אדם, חדור אמונה ומוטיבציה במה שהוא מציע, אסטרטג בעל אינטליגנציה

רגשית גבוהה ויכולת חיבור לאנשים.

המהלך הניהולי של השנה

הקמת החברה וחלוקת הפעילות לשתי חטיבות ורטיקליות תוך קידום ומינוי מנהלים לשתי החטיבות, בנוסף, הקמת פעילות אוף-שור ברומניה והקמת תחום הקלאוד בחברה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

מודל ההשראה שלי הוא איל זילברמן, אדם עם חשיבה לא קונבנציונלית, רעיונות מהפכניים ושילוב בין יזמות לעשייה. שהוא השותף שלי היום.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סרט- גלגל התנופה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לנהל חברה מובילה בתחומה שמביאה ערך לעולם.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 15



אני לא האדם העשיר ביותר, החכם ביותר או המוכשר ביותר בעולם, אך הצלחתי כי כל הזמן אני ממשיך להתקדם".

סילבסטר סטאלון

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

נחישות והשקעה מנצחים כל דבר!
כיצד תהפכו את עצמכם ואת הצוות שלכם למכונת הצלחה?

על ההבדל בין עומס ללחץ

נכתב על ידי הבן שלי הבכור שלי, רב סרן טל פרץ

– ילד של השמחות!!! –

במהלך חייכם בוודאי אמרתם לא פעם את המשפטים הבאים בסגנון כזה או אחר:

- "אני לא מספיק כלום מרוב הלחץ שאני נמצא בו".
- "עבודה תחת לחץ גורמת לי להיות מותש".
- "אני כל הזמן בלחץ".

באחד מימיי המורכבים בשירות הצבאי חזרתי הביתה בשעת לילה מאוחרת. אבי היה עדיין ער ותקתק עוד כמה מיילים בסלון לפני השינה.

כמה מילים על אבא שלי...

אבי מכהן כמנכ"ל חברת "פתרונות אפקטיביים - ESG" במשך כ־20 שנים. במקביל לעבודתו במהלך תקופה זו הוא הקים משפחה, בנה בית, דאג למשפחה המורחבת ובכל יום מחדש העלה על פניו את החיוך התמידי שלו. הוא "התחיל מלמטה", עבד קשה מאוד, ועד היום הוא ממשיך בכל יום לדייק, להמציא ולנהל אופרציות מורכבות עם מאות אנשים.

שיתפתי אותו בהרגשה שכל היום אני מנסה להספיק עוד משימה, מקבל עוד אחת מהדרג מעליי, ובנוסף גם מכיל את כל ההתמודדויות היום־יומיות של אנשי המדור. חתמתי את ההסבר באומרי - "אני כל הזמן בלחץ גבוה".

כשהוא שמע את המילה "לחץ" חושיו תחדדו פתאום והוא קטע אותי במהירות.

הוא טען שאני בכלל לא בלחץ אלא במצב עומס (הייתי בטוח בזמנו שהוא לא הבין מה אני חווה, וכמובן ששירות צבאי הוא מורכב הרבה יותר מחיי האזרחות).

ההסבר מתחיל מעצם הגדרת המושגים המילונאית:

- לחץ - מַצָב שֶל מֶתַח וּמְצוּקָה נַפְשִיים.
- עומס - נֵטֶל, מַעֲמָסָה.

המשכנו את השיח בינינו והוא פרס בפניי את תפיסת עולמו:

"העניין בחיים הוא לייצר פרספקטיבה רחבה ולהצליח להתנהל בתוכה".

דוגמאות למצבי לחץ על פי הגדרתו:

- אתה המפרנס העיקרי למשפחה עם שלושה ילדים, מחזיק שתי משכנתאות והרגע פיטרו אותך מעבודתך.
- אדם קרוב אלייך נמצא במצב בריאותי ירוד.
- אתה נדרש לקבל החלטות מסוג "להיות או לחדול" במשפחה, בעסק או בצבא.

דוגמאות למצבי עומס על פי הגדרתו:

- עבודה על משימות רבות במקביל ועד שעות מאוחרות.
- עומס קוגניטיבי הנובע מהפניית קשב סביבתי רב (בוס, שותפים, לקוחות, צוות) ומתן מענה לסביבה.

לאחר השיחה היה ברור לשנינו שאני עמוס, אך רחוק מאוד מלהיות במצב לחץ.

השיעור הקצר הזה לימד אותי היטב לבצע הבחנה ברורה בין שני המצבים, לקבל פרספקטיבה נכונה על המצב המאפשרת להפחית "לחץ וירטואלי" מהסביבה ומתת־המודע שלי וליעל את מצב העומס שלי בעזרת כלים ופרקטיקות שונים.

לסיכום, כשאתם חווים לחץ בסיטואציה מסוימת אני ממליץ לכם לנתח את המצב ולהבין האם באמת מדובר בלחץ או שפשוט אתם נמצאים במצב של עומס (העשוי לעיתים להיות חיובי).

לאחר מכן תשנו את הטרמינולוגיה בהתאם ותאמרו "אני בעומס" במקום "אני בלחץ". הכרה זו הנובעת ממודעות העצמית תוכלו לחבר את הכלים הנכונים כדי "לרדד את העומס" ולנהל את הסיטואציה בצורה האופטימלית.



Action Items

מה למדתי מפרק 15

על ההבדל בין עומס ללחץ

נקודות לשימור - מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

האם העובדים שלכם חשים שהם בעומס או בלחץ?

מהן הפעולות שעליכם לנקוט על מנת לטפל בסוגיה (הדרכה, תרשים זרימה של תהליך עבודה מתאים יותר וכו')?

כיצד הטכנולוגיה יכולה לסייע בעניין?

פרק 16
ניהול על פי יעדים

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



ערן שוקר - מנכ"ל קול המס

יספר על הרצון להיות מוביל בעולם השכר על כל היבטיו ועל ליווי חברות מכלל המשק. מאמין שנדרש מהמנכ"ל להיות בתנועה מתמדת ובקדמת הטכנולוגיה תוך מתן חשיבות רבה להגדלת תפוקות העובדים.



עו"ד רות דיין - מנכ"לית משרד עורכי דין רות דיין

תספר על הדרך העצמאית שהובילה אותה לעשייה המבוססת על נתינה. מאמינה שנדרש לקחת אחריות רחבה ולשלבה עם אינטליגנציה רגשית גבוהה.



צבי ברק - מנכ"ל ובעלים - קבוצת גישות למצוינות

יספר כיצד הדרכה וניהול מהווים חלק מהותי מה־DNA שבנה לאורך השנים. מאמין בללכת עד הסוף, במתן חיזוקים חיוביים לצוות ובהשקעת אנרגיות בעובדיך ואיך עושים הכל בהומור בריא.



שרון אלעזרא - מנכ"לית אפרידר חברה לשיכון ופיתוח ישראל

תספר על תחילת דרכה כמנהלת הכספים בארגון לפני כ – 20 שנים ועל הערכים שמובילים אותה כיום - חזון, יוזמה והיות הארגון פרודוקטיבי ומוכוון מטרה.



אילן ביטון - מנכ"ל עמותת "בתי דולב לנוער"

יספר על הזכות לעבוד עם ולנהל חניכים, שבוחרים מידי בוקר לקום ולהתמודד עם אתגרי החיים אשר עומדים בפניהם, על לפרגן לזולת לתת ולהעניק בלי לצפות לקבל בחזרה, על לחלום ובגדול ולדאוג שכל הסובבים אותך מצוידים בחלומות אישיים, כשמצליחים לרקום את החלומות יחד, התוצאה יוצאת דופן, מעוררת אנרגיה והתפעלות עצומה.

פרטים אישיים



שם:
ערן שוקר

השכלה:
יועץ מס מוסמך

חברה:
קול המס

אתר אינטרנט:
www.kolhamas.co.il

משפט מפתח

אני תמיד מזכיר לעובדים שלי שמי שמשלם את שכרם זה הלקוחות, וכשאני במשרד אני מפסיד כסף. חייב להיות בשטח!

הדרך לתפקיד

בכל שנותיי כשכיר עבדתי בתחום המכירות והניהול ותמיד היה חסר לי משהו. מייד בסיום ההתמחות קיבלתי החלטה משותפת עם אשתי ובעזרתו של בורא עולם לצאת לדרך עצמאית. הקמתי את קול המס על מנת לתת פתרון לשרותי שכר במיקור חוץ וכן מכללה לחשבות השכר. מה שהנחה אותי לאורך כל הדרך – להיות המוביל בעולם השכר על כל היבטיו. מקצועיות וחדשנות: תמיד אהבתי להרצות לחשבי שכר, רואי חשבון, יועצי מס, מעסיקים; להתדיין עם עורכי דין מעולם דיני העבודה ולהביא את פרשנותי ומדרשי בעולם השכר.

היום, ברוך השם, אנו מלווים חברות מכלל המשק בכל היבטי השכר במיקור חוץ, ומלווים מאות חשבי שכר ומייצגים אותם ומובילים את תחום קורסי חשבי השכר בישראל ביד רמה.

על עצמי

חייב להיות בתנועה מתמדת, אוהב להיות בקדמת הטכנולוגיה, והרעיונות הכי טובים שלי באים בשעות הקטנות של הלילה.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי עצה מחברי הטוב אבי כהן, אדם עתיר ניסיון ושנים: תמיד, בכל עסקה, כל הצדדים חייבים להיות מרוצים, ואם צד אחד לא ירגיש כך סופה של העסקה להתבטל. הכי חשוב לשים הכול על השולחן טרם העסקה ולחדור לכל פרט קטן, וכך בהמשך הדרך אין הפתעות.

עצה טובה לתת

לפעמים צריך לדעת לוותר גם אם זה כרוך בהפסד.

להיות בקיא בתהליכי העבודה על מנת שתוכל לסייע לעובדים.

עובדים מרוצים, לקוח מרוצה, עסק מרוצה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תמיד להיעזר במומחים בנושאים בהם אתה לא מומחה.
- לבחור את האנשים הנכונים למקומות הנכונים.
- מינוף קטן ככל שניתן.
- גבייה לא פחות חשובה ממכירה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיג ואסרטיבי.
- יודע לקבל החלטות ולחתוך.
- שם את עצמו ראשון לפני כולם.
- לא מוריד משימה אם הוא לא יכול לבצע אותה.
- לבוא לעבוד ולא לעבודה.

המהלך הניהולי של השנה

הקמת מוקד ידע עם עורכי דין המתמחים בעולם דיני העבודה, הגדלת נפח הפעילות בלימודים אינטרנטיים, פתרונות טכנולוגיים בתחום השכר אשר יתנו לחשב השכר ולמעסיק כלים לניתוח ולבקרת השכר.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

האדמו"ר הזקן – לא פסל אף אחד מראש, תמיד האיר פנים ואהב בני אדם.

אבא שלי שיבדל לחיים ארוכים – תמיד חינך אותנו על הגינות ויושר.

אבי פרץ, מנכ"ל פתרונות – כמה שאנחנו דומים ככה שונים, תמיד משלים ומשייף לי את ההמחשה, ממקד אותי בדרך המשותפת שלנו.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סרט – חומות של תקווה – גם עם פטיש של 7 ס"מ אפשר בנחישות וברצון לפרוץ כל חומה.

סרט – המרדף לאושר – אם אתה מוכר מוצר שאתה מאמין בו, אין סיכוי שזה לא יתגשם.

ספר – חובת הלבבות – אתה מבין בדיוק מה זה הכרת הטוב.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

לא משנה מה אהיה למרות שאין לי תלונות על מה שיש עכשיו. הייתי רוצה לנהל עמותת חסד אמיתית אשר דואגת שלא יגיע ילד לבית הספר רעב.

פרטים אישיים



שם:
רות דיין וולפנר

השכלה:
תואר ראשון בקרימינולוגיה
מאוניברסיטת בר־אילן,
תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת ת"א

חברה:
רות דיין חברת עו"ד

אתר אינטרנט:
www.ruthdayan.co.il

משפט מפתח

"קארמה איז א ביץ'".

הדרך לתפקיד

שנה לאחר שקיבלתי את רישיון עריכת הדין פתחתי משרד קטן יחד עם שותפה.

את השנים הראשונות שלנו עברנו בניסיונות בלתי פוסקים להגדיל את מעגל לקוחותינו, שאכן גדל אך בקצב איטי מהמצופה. כעבור שבע שנים פירקנו את השותפות, ובתחילת שנת 2005 יצאתי לדרך חדשה כשאני מלאת חששות. בשלב הזה כבר הבנתי שיש חוקים להצלחה, ושניתן ללמוד אותם. קראתי באותה עת את הספר אבא עשיר אבא עני של רוברט קיוסאקי, ואחד המשפטים שבו: "תרומת כסף היא סודן של המשפחות העשירות ביותר", יחד עם ההמלצה לתת מה שרוצים לקבל, הביאו אותי להכרה בחשיבותה של הנתינה. החלטתי להתנדב לפרויקט "פרו בונו" של לשכת עורכי הדין ולייצג בכל נקודת זמן לפחות תיק אחד פרו בונו (ללא עלות).

החלטה הזו הוכיחה עצמה, והמשרד הקטן שהקמתי הלך וגדל משנה לשנה. ערך הנתינה היה נר לרגליי גם בהמשך הדרך. שאפתי בכל התנהלותי לתת ערך ותמיד לעשות את האקסטרה מייל עבור לקוחותיי. לא חששתי לחלוק את ידיעותיי ואת ניסיוני המקצועי, וכבר שנים שאני כותבת בלוג פופולרי העוקב אחר חוויותיי ואחר ניסיוני המקצועי. גם ביחסיי עם עובדי משרדי שאפתי תמיד לתת יותר מהמקובל

במשרדי עורכי דין – תנאים טובים, השתלמויות, פעילויות העשרה – וקיבלתי יותר בחזרה. במרוצת השנים הלך המשרד וגדל, הוא מדורג מזה שנים רבות בצמרת משרדי עורכי הדין בתחום דיני המשפחה והירושה, ונחשב לאחד המשרדים הגדולים והמובילים בתחום.

על עצמי

ילידת 1969, נשואה בשנית לדן ואמא לאופיר (סטודנטית למשפטים) ולאסף (חייל). בת־אדם, אמא, בת זוג, אשת משפחה, עורכת דין, בלוגרית, סופרת, מרצה, מרתוניסטית, צוללנית, מטפסת הרים.

עצה טובה שקיבלתי

"קודם כל תהיו בני אדם" הייתה אימי חוזרת ואומרת לנו. יותר חשוב מלהיות חכמה ויפה ומוצלחת, תהיי בנאדם. לפני הכול תהיי בנאדם. היא התכוונה לבנאדם ערכי ומוסרי, בנאדם טוב שלא עושה רע בשביל לפגוע. זה נטמע בי והפך ברבות השנים למשפט קארמה איז א ביץ', שמשמעותו הראשונית היא: תעשו טוב – תקבלו טוב, תעשו רע – תקבלו רע.

עצה טובה לתת

קבלו אחריות על כל מה שקורה לכם.

קבלת אחריות היא תמיד עניין של בחירה. כשאנו בוחרים להאשים אחרים אנו בוחרים במודע או שלא במודע להיכנס לעמדת הקורבן. זה שפגעו בו, שעשו לו, שדפקו אותו. השאלה אם אנו מקבלים עלינו או מסירים מעלינו אחריות עולה בדרך כלל בעיתות משבר. על הצלחות קל מאוד לקבל אחריות, על משברים פחות. למעשה הדרך הקלה היא להסיר אחריות ולתלות אותה בגורם חיצוני שפגע בך. סטיבן קובי, מחבר הספר שבעה הרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד (הוצאת אור־עם), עוסק בפרואקטיביות, ההרגל הראשון של אנשים אפקטיביים במיוחד.משמעותה של פרואקטיביות, לפי קובי, היא שאנו אחראים לחיינו. לכן התנהגותנו היא פועל יוצא של הבחירות וההחלטות שלנו ולא של התנאים בהם אנו נתונים. כאשר אנו מקבלים אחריות על חיינו אנו נעים ממעגל הדאגה, שבו אנו פאסיביים, למעגל ההשפעה, שבו אנו מקבלים אחריות ופועלים כדי לשנות את הסיטואציה. קובי הגדיר אחריות (responsibility) כיכולת (ability) לבחור את תגובתנו (response). אנשים אפקטיביים במיוחד בוחרים את תגובותיהם ומקבלים אחריות עליהן, במקום להאשים את הנסיבות או אנשים אחרים במצב.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תמיד לתת ערך, בנדיבות, מבלי לבדוק שלא נוצלת, או אם קיבלת תמורה מספקת. בסופו של דבר ובמתמטיקה של החיים – תרוויח מכך הרבה יותר.
- לדעת לאתר את העובדים הנכונים, ולשחרר מהר את אלו שלא עומדים בסטנדרט. את הטובים לטפח ולהעצים מבלי לחשוש.
- לתת דוגמה אישית – לחיות בדיוק לפי הערכים שאתה מטיף להם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

אינטליגנציה גבוהה, גם רגשית; יכולת להבדיל בין עיקר לטפל; קבלת אחריות אישית ורוחבית; יכולת להאציל סמכויות ולהעצים את הכפופים לך; ראייה אסטרטגית יחד עם יכולת לרדת לפרטים; נחישות; אמפתיה; אומץ; יכולת להציב סטנדרטים גבוהים ולהתנהל לפיהם; דוגמה אישית.

המהלך הניהולי של השנה

את שנת 2020, שתיזכר כשנת הקורונה, עברתי ללא פגע. בשעה שרבים ממשרדי עורכי הדין הוציאו את כל עובדיהם לחל"ת החלטתי לאמץ אישיות ארגונית חזקה ולהתנהל כמו עסק חיוני, מסוג העסקים החזקים שלא נפגעים מהמשבר. עשיתי זאת למרות המציאות האובייקטיבית של סגר כללי, ביטול דיונים, דחיית מועדים ואי־ודאות גדולה. ואם זו האישיות הארגונית שלי – אני מתנהלת ללא פחד, לא מוציאה את עורכות הדין לחל"ת ולא פוגעת כהוא זה בתנאי השכר שלהן. גם הלקוחות ידעו שהמשרד זמין להם וממשיך להתנהל כרגיל, על אף שעובדים מהבית. ההחלטה להמשיך להתנהל כארגון חזק ומצליח הוכיחה את עצמה. במונחים אובייקטיביים – הכנסות המשרד בתקופת הקורונה ובעת שעבדנו מהבית עלו על הכנסות המשרד בתקופה המקבילה בשנה שקדמה לה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

השופטת רות ביידר גינסבורג.

כשרות ביידר גינסבורג נבחרה לבית המשפט העליון בארה"ב היא הוסיפה צווארון תחרה לגלימת השיפוט המוכרת. היה זה צעד סמלי של שופטת יהודייה שנלחמה כל חייה למען זכויות נשים ומיעוטים, והפכה לאחת הדמויות המשפיעות ביותר בחברה האמריקאית. עם מותה בספטמבר 2020 היה העולם למקום קצת יותר חשוך.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

הספר "The code of the extraordinary mind" של וישאן לקיאני. הספר קורא תיגר על תפיסות מסורתיות שאותן הוא מכנה "Bruls – bullshit rules" ומציע גישה מעמיקה ומעניינת לחיים ולהצלחה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

המשרד שהקמתי הוא מפעל חיי, והוא מצוי הרבה מעבר לחלומות שיכולתי לחלום בצעירותי. שאיפתי היא לפתחו, להגדילו ולעזור לכמה שיותר אנשים לצלוח את משברי החיים בהצלחה מרבית. בעוד עשור אני חולמת לקחת שנת חופש, לחיות במשך כמה חודשים במקומות שונים בעולם ולכתוב רומן, ולאחר אותה שנה לשוב בכוחות מחודשים לנהל את המשרד.

פרטים אישיים



שם:
צבי ברק

השכלה:
תואר שלישי – ניופורט קליפורניה – מדעי ההתנהגות
תואר שני – חינוך אונ' תל אביב
תואר ראשון – החוג המשולב למדעי החברה – אוניברסיטת בר־אילן
לימודי חוץ – טכניון – ניהול (תוכנית דו שנתית)
הסבת אקדמאים – חינוך מבוגרים (תעודת הוראה)

חברה:
קבוצת גישות

אתר אינטרנט:
www.gishot.co.il

משפט מפתח

"האנשים עושים את ההבדל".

הדרך לתפקיד

ההדרכה והניהול ב–DNA שלי מילדות ושזורים לאורך היסטוריית חיי.

החל מפרויקטים של חונכות, שיעורים פרטיים והתנדבויות מגוונות.

דרך צה"ל, שם הדרכתי בבית הספר הטכני של חיל האויר, דרך תפקידי קצונה בתחומי הפיקוד, ניהול ותכנון (עד דרגת סגן אלוף) ועד ליום בו השתחררתי מהצבא ב־1987 והתחלתי כעצמאי להנחות סדנאות בתחום הניהול ומדעי ההתנהגות.

הייתי מהראשונים בארץ שהובילו את רעיון הקניית המיומנויות ההתנהגותיות, שמשמעו אימון להתנהגות רצויה המקדמת אינטרסים ולא תחקיר לסיבת ההתנהגות הלקויה שעוצרת ובולמת את הקידום האישי, במעגלי החיים השונים.

הדרך לחדירה לשוק הייתה בהיענות לכל פנייה, בעיקר פניות של "הרגע האחרון", ארגונים שנתקעו. שימשתי להם בתחילת דרכי פתרון נקודתי, ובהמשך כנגזר מהאיכות הם אימצו אותי כמנחה/מרצה הבית. (הדגש הוא לא להיעלב, גם אם

פנו אליי כאלטרנטיבה משנית.)

דרך אגב, מדיניות זו נותרה בגישות עד היום. אנחנו יכולים להציע פתרון בכל זמן ובכל מקום (בתחום המקצועי שלנו כמובן).

עם הגדלת הביקוש לפעילות נעזרתי במזכירה וכשגדל הביקוש עוד התחלתי בגיוס צוות.

בהמשך, תוך תקופה קצרה יחסית וככל שהביקוש לשירות הסדנאות גדל, נזקקתי למנחים והתחלתי להכשיר בוגרי מדעי ההתנהגות להנחיית קבוצות משימה. פעילות זו זכתה להצלחה רבה בשוק.

מכאן הייתה הדרך קצרה להקים, לצד חברת ההדרכה הנותנת שירותים לחברות וארגונים, מכללה שתעסוק בהכשרת אקדמאים להנחיית קבוצות, לאימון וליווי אישי, לייעוץ ארגוני וניהול. מהבוגרים המצטיינים נבנה הצוות המקצועי של החברה.

סגירת המעגל הייתה ברכישת מבנה למרכז הדרכה ובו כיתות ואולמות מאובזרים, כולל אפשרות לכיבוד וארוחות. בכך הושלם מעגל של שירות ללקוחות בנושאים התנהגותיים, ע"י מנחים בוגרים שלנו ובלוקיישן שבבעלותנו.

כל האמור לעיל מומש בעזרת צוות מקצועי שמספק מעטפת לפעילות מקצועית, ובעיקר המנהלים, שכל אחד מהם מנהל פעילות מרכזית בחברה.

על עצמי

אני חסיד הגישה "עשה את שאתה אוהב או תלמד לאהוב את שאתה עושה..."

לשמחתי זכיתי לעסוק בתחום אותו אני אוהב, שילוב של ניהול, הדרכה ומפגש תמידי עם אנשים כמרצה המשלב שכל והומור בהרצאותיו וזוכה להרבה פרגון ואהבה.

עצה טובה שקיבלתי

כאשר אתה מאמין במשהו – לך עד הסוף. ומכאן יצרתי את המושג "האחרון להתעייף הוא הראשון לניצחון". (אני מאמין שזה נכון, למרות שלא ממש מאפיין אותי...)

עצה טובה לתת

התפקיד המרכזי של המנהל – ליצור לעובדיו את התנאים הטובים ביותר כדי לעמוד במשימותיהם. לגלות רגישות לצרכים המשתנים של השוק בו אתה פועל או/ו רוצה לפעול.

חשוב לזכור – חזון, אמונה ודרך פעולה הם המפתח להצלחה עסקית!

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- הידע והניסיון המצטבר של הצוות גדולים הרבה יותר מהידע שלך לבד – האתגר שלך להפיק אותו מהם.
- חשוב להשקיע אנרגיה בלתת אמון באנשים (אמיתי) ולא להיות עסוק בלנסות לרכוש את אמונם.
- תן חיזוק להצלחה אחת של עובד ותזכה להצלחות רבות. התייחס לכישלון אחד ותקבל התגוננויות רבות.
- אל תהיה עסוק בלהיעלב, אנשים לעיתים אומרים דברים שהם אינם מתכוונים אליהם. נסה לזקק וללמוד מכל הערה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- דוגמה אישית – עובדים מושפעים מההתנהגות שלך יותר מאשר ממה שאתה אומר.
- חזון, אמונה ויכולת לגיבוש דרך פעולה. (במילים אחרות, כל הזמן ללמוד ולהתפתח).
- שיתוף הצוות בתהליכים ובקבלת החלטות.
- קבלת החלטה – חשוב שתהייה בשיתוף הצוות; מימושה – באחריותך המלאה.
- מתן חיזוקים חיוביים ליחיד ולצוות.

המהלך הניהולי של השנה

מעבר החברה מעבודה פרונטלית פיזית לשילוב עבודה מרחוק.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני נהנה ליצור חדש. במילים אחרות – גירויים סביבתיים יוצרים בי מוטיבציה לכתיבה של ספרים, מאמרים, פעילויות הדרכה ובעיקר חומר רלוונטי לשילוב הומור בהרצאותיי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

סרט – פורסט גאמפ.

ספר – "להיות שם", יז'י קושינסקי.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

ברמה האישית – להמשיך עוד שנים רבות בעיסוקיי כמרצה, תוך התאמת התכנים לצרכים המשתנים של העולם בו אנו חיים, בשילוב הומור שנון ואינטליגנטי. והחשוב מכל – לפנות זמן איכות ליקיריי, אשתי וילדיי ומשפחותיהם (בסופו של יום הם החמצן ומקור הכוח לעשייתי המבורכת).

ברמה הארגונית – להמשיך להפעיל את קבוצת גישות למצוינות, חברה שמאמינה – "האנשים עושים את ההבדל". להמשיך להקנות מיומנויות להצלחה אצל כל אחת ואחד מהשואפים לכך.

פרטים אישיים



שם:
שרון אלעזרא הררי

השכלה:
רואת חשבון, תואר ראשון במנהל עסקים
התמחות בחשבונאות

חברה:
אפרידר חברה לשיכון ופיתוח ישראל בע"מ

אתר אינטרנט:
www.afridar.co.il

משפט מפתח

"אין דבר העומד בפני הרצון."

הדרך לתפקיד

לפני כ־20 שנה, עם סיום לימודי ראיית חשבון והשלמת ההתמחות בתחום, התחלתי את דרכי המקצועית כמנהלת הכספים של אפרידר. אפרידר מקבוצת אלעזרא הייתה הבסיס להקמתה של הקבוצה הפועלת בתחום הנדל"ן, הרכב והביטוח וכוללת היום גם את אלבר ציי רכב והכשרה חברה לביטוח.

כמנהלת הכספים באפרידר לקחתי חלק בתהליך רכישת החברות ובבניית הקבוצה וניהלתי את תחום הכספים בפעילות הנדל"ן במסגרת אפרידר והחברות הבנות שלה. בשנת 2007 מוניתי לתפקיד נוסף – אחראית תחום כספים באלעזרא החזקות, שהיא תאגיד מדווח. התפקיד כלל פעילות מול שוק ההון והרשות לניירות ערך.

בשנת 2015 קודמתי לתפקיד משנה למנכ"ל באפרידר ובספטמבר 2016 מוניתי למנכ"לית חברת אפרידר.

על עצמי

משתדלת תמיד לדרוש מהמנהלים והעובדים בדיוק את מה שאני דורשת מעצמי ולשמש דוגמה אישית לאלו העובדים בסביבתי. לא מוותרת בקלות גם אל מול אתגרים מורכבים כי אין דבר העומד בפני הרצון.

עצה טובה שקיבלתי

את העצות הבאות קיבלתי לאורך הדרך מדודי, אלי אלעזרא, שהקים בעשר אצבעותיו את קבוצת אלעזרא שאני חלק ממנה. לאורך כל שנות עבודתי איתו הוא הדגיש בפניי שבחיים ובעבודה צריך תמיד לדעת להסתכל קדימה, ללמוד מטעויות ולהמשיך הלאה. לא לתת לאותן טעויות להוריד אותך, תמיד להתרכז בעשייה חיובית ולהבין שיש דברים שאין ביכולתנו לשנות.

עצה טובה לתת

כל אדם צריך להאמין בעצמו ובכוח שלו, אל תפחדו להעז !

הציבו יעדים, קחו סיכון ועשו הכול כדי להגיע ליעדים שהצבתם לעצמכם.

"רק מי שלוקח סיכון והולך רחוק, מגלה עד כמה רחוק הוא יכול להגיע." (אלברט איינשטיין)

את הדרך שלי עשיתי בעבודה קשה, עם רצון אדיר ללמוד כמה שיותר בכל תחום אפשרי הנוגע לפעילות החברה, תמיד האמנתי שהכול אפשרי.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- התמדה, רצון והשקעה הם מפתחות להצלחה.
- מנהל טוב חייב לדעת לקבל החלטות ובזמן! כשמשהו לא עובד, קבל החלטה וסע קדימה.
- אין תחליף לעבודה קשה!

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- כושר מנהיגות – אדם שמסוגל להוביל, מגביר מוטיבציה בקרב הכפופים לו שהולכים אחריו מרצון ולא מהכרח.
- בעל חזון, שבזכות אותו חזון ידע להוביל את הארגון שהוא עומד בראשו.
- בעל יוזמה ותושייה, אחד שיודע לפתור בעיות.
- פרודוקטיבי ומכוון תוצאות – כזה שיודע להשפיע על הסביבה שלו ולהוציא מהאנשים את הטוב ביותר.
- מאציל סמכויות – במטרה להעניק לכפופים לו תחושה שהם שותפים להצלחה.

המהלך הניהולי של השנה

בתחילת שנת 2020 פרצה מגפת הקורונה בארץ ובעולם והפכה אותה לשנה מורכבת ומאתגרת. תחום הבנייה הוכרז ענף חיוני ואתרי הבנייה המשיכו לפעול, אך הרשויות והגופים השונים שבהם תלוי הענף צמצמו פעילותם בעקבות הסגרים והפכו את היכולת לפעול בכל הנוגע להיתרי בנייה ואישורים לטופס 4 למצומצמת ואף מורכבת יותר.

בתחילת השנה עמדה בפני החברה משימה ענקית שכללה תכנון, קבלת היתרי בנייה ושיווק בו זמנית של 907 יחידות דיור בעיר אשקלון במסגרת פרויקטים בתחום המחיר למשתכן. למרות המצב, בחודש מרץ 2020 קיבלתי החלטה שאנחנו ממשיכים במלוא המרץ לתכנן, לפעול לקבלת היתרי בנייה ולשווק למשתכן ולא מאפשרים לקורונה לשבש לנו את התוכניות. סיימנו את השנה עם תכנון מלא לפרויקטים, היתרי בנייה ושיווק מוצלח למשתכן!

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

לאורך השנים ליוו אותי דמויות שונות אשר נתנו לי השראה, כל אחד בדרך אחרת.

בתהליך ההתפתחות שלי גם ההשראה שלי השתנתה.

כאישה, נשים חזקות ומשפיעות בארץ ובעולם מהוות עבורי מקור אדיר להשראה.

סבתי מרים ז"ל היתה אישה מאוד משמעותית בחיי, אישה חזקה, חכמה ומעצימה. לאורך חיי זכיתי ללמוד ממנה על אהבת הבריות, ערכים, פרופורציות וכללים לחיים טובים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

קריאת ספרים היא אחת האהבות הגדולות שלי עוד מילדות, כל ספר לוקח אותי לעולם אחר בתוך שגרת החיים העמוסה שלי. הספר שאני כרגע נהנית ממנו הוא "מלכת היופי של ירושלים", ספר שלוקח אותי לירושלים בתחילת המאה ה־20, קצת לפני הקמת המדינה, ומגולל סיפור חיים מנקודת מבטן של נשים מדהימות.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

משרת החלומות מבחינתי היא זו שמאפשרת לי מימוש וסיפוק עצמי מעבודה יחד עם איזון חיי הפרטיים וחיי המשפחה.

פרטים אישיים



שם:
אילן ביטון

השכלה:
תואר ראשון בחינוך ושני במדעים,
קורס מנהלים, ייעוץ ארגוני והנחיית קבוצות

חברה:
עמותת בתי דולב לנוער

אתר אינטרנט:
www.dolev4u.org.il

משפט מפתח

"דע מאין באת ולאן אתה הולך."

"חינוך זה מה שזוכרים אחרי ששכחנו מה למדנו."

הדרך לתפקיד

בשירותי הצבאי כיהנתי כקצין בצנחנים בתפקידי פיקוד משמעותיים. בתקופה זו רכשתי מיומנויות פיקודיות וניהוליות חשובות.

לאחר שחרורי מצה"ל התחלתי את לימודיי האקדמיים. בה־בעת התנדבתי בפנימייה לילדים בסיכון בירושלים, שאותה ניהל אחי, ונשביתי בקסמי החניכים. הבנתי שלעתים "להניע" פלוגה – הרבה יותר פשוט מלהניע קבוצת חניכים מתבגרים בסיכון. אין יותר פקודות או סימני קריאה, הכול חייב להיעשות עם הרבה אהבה, אמון, קשר וגבולות. לכן החלטתי שאיני מוותר על הזכות לעבוד עם החניכים המדהימים הללו, שבוחרים מדי בוקר לקום ולהתמודד עם אתגרי החיים אשר עומדים בפניהם. וכך, במקביל ללימודיי עבדתי כמדריך, כרכז וכסגן מנהל פנימייה לנוער בסיכון בירושלים. בגיל 27 התחתנתי עם אשתי היקרה אפרת, ועברנו כזוג צעיר להתגורר ביישוב הקהילתי דולב אשר בבנימין, שם קיבלתי את משרת ניהול אולפנת דולב. בראשית הדרך, האולפנה מנתה מספר קטן של נערות בסיכון, שהופנו לרוב על ידי לשכות הרווחה. עם הזמן, האולפנה התפתחה והתרחבה, וכיום קיימים כמה שלוחות וסניפים נוספים שלה ברחבי הארץ.

על עצמי

נולדתי בקריית גת למשפחה בת שבעה אחים ביולוגיים וחמישה אחים נוספים באומנה. כיום נשוי + 8 ומתגורר ביישוב חשמונאים שבמטה בנימין.

עצה טובה שקיבלתי

לקבל כל אדם באשר הוא, ללא שיפוטיות וביקורתיות; להסתכל ולדבר עם כולם בגובה העיניים; לפרגן לזולת, לתת ולהעניק בלי לצפות לקבל תמורה בחזרה; להיות אופטימי - להסתכל תמיד על חצי הכוס המלאה.

עצה טובה לתת

לחלום ובגדול, ולדאוג לכך שכל הסובבים אותך מצוידים בחלומות אישיים, בשאיפה תמידית שחלומותיהם ישתלבו עם חלומותיך ויתאמו אותם. כשמצליחים לרקום את החלומות ביחד, התוצאה יוצאת דופן ומעוררת אנרגיה והתפעלות עצומה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להאמין במה שאתה עושה. רק כך העבודה מקבלת משמעות עצומה.
- להעניק לסובבים אותך תחושה שהם חלק חשוב ומשמעותי מהעשייה, ואף שותפים להצלחותיך.
- ליזום, ללמוד מהעבר, לחוות את ההווה ולהביט קדימה אל העתיד.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- להכיר תודה, לא לקבל שום דבר כמובן מאליו.
- ענווה וצניעות.
- התמדה ועקביות.
- אמונה באנשים ובשינוי.
- סקרנות ויצירתיות תמידית.

המהלך הניהולי של השנה

הקמנו השנה תוכנית ייחודית, "בוסתן בראשית". מדובר בחווה חקלאית תעסוקתית, שמתקיימות בה מגוון סדנאות מיוחדות, כגון קרמיקה, קליעת נצרים,

משתלה תעסוקתית, צילום, בישולי שטח,o.d.t, ואריגה.

מדובר במרכז חדשני וייחודי שבו החניכות יוכלו לפתח את כישוריהן. השאיפה היא שקבוצות יגיעו להתארח בחווה בהדרכת החניכות, וכך החניכות יחוו הצלחה, גאווה וערך עצמי. כדי שהתוכנית תצלח נדרשנו לגייס תקציב גדול וגורמים רבים שיתמכו בעניין, החל מראש המועצה המקומית, ועד מנהלי מחוזות ושדרת אגפי החינוך והתכנון.

נוסף על כך נדרשנו לגייס צוות מקצועי ולנסח נהלים ותקנון המותאמים לדרישות ולצרכים השונים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אמי היקרה, שתזכה לשנים ארוכות, מהווה עבורי מודל ומקור השראה.

הוריי עלו ארצה ממרוקו בשנות החמישים, עבדו קשה כל חייהם וגידלו אותנו ועוד 5 ילדי אומנה עם המון חום ואהבה, צניעות ופשטות. הנתינה, הקבלה וההכלה ללא תנאי עיצבו את אישיותי.

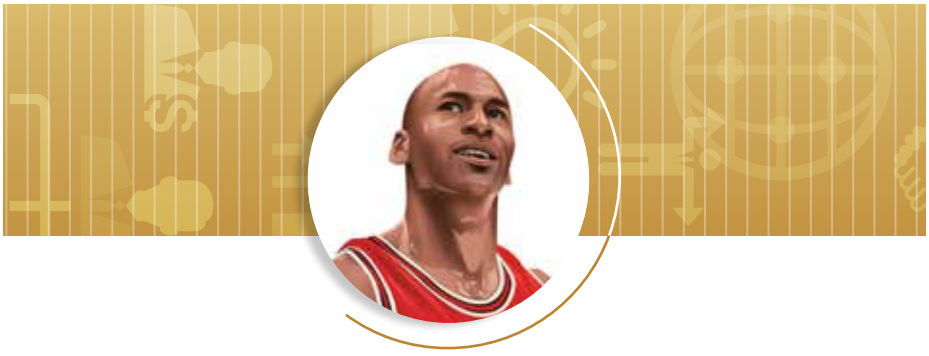
ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"לאדוני באהבה". מדובר במחנך דגול שהצליח בדרך יצירתית במיוחד לחולל שינוי משמעותי בתלמידיו ובאישיותו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני שם, תודה לאל. מקווה שיהיה לי ולמשפחתי הכוח להתמיד בשליחות למען נוער בסיכון עוד שנים רבות.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 16



פספסתי מעל 9,000 זריקות בקריירה שלי. הפסדתי כמעט ב-300 משחקים. 26 פעמים בטחו בי להיות זה שיזרוק את הזריקה שתנצח את המשחק ופספסתי. נכשלתי שוב ושוב בחיי, וזאת הסיבה שאני מצליח".

מייקל ג'ורדן

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

דוגמה אישית! באילו תחומים אתם לוקחים אחריות? באילו תחומים כולם סומכים עליכם, ובצדק? מהם הדברים שאתם מאמצים לעצמכם? מה אתם יכולים ללמד אחרים מניסיונכם?

ניהול על פי יעדים

מה שלא נמדד לא מנוהל ומה שלא מנוהל לא ניתן לשיפור

"מה שלא מדיד לא מנוהל, מה שלא מנוהל לא ניתן לשיפור" - זהו ציטוט ששגור בפי עשרות מנהלים ומנכ"לים שפגשתי בחברות בגדלים שונים.

ניהול מוכוון יעדים הינו תהליך שקרוב מאוד לליבי. בפרספקטיבה רחבה על חברות בתעשיות שונות אני מאמין שרק מעט חברות מצליחות ליישם את החיבור בין ניהול מאפשר הצלחה לבין ניהול יעדים מאתגרים ולהתמיד בו.

תיאור הקונפליקט בא לידי ביטוי במשפט עצמו – היכולת למשוך את הארגון קדימה ולהגשים את יעדי ההנהלה, אך לעשות זאת בזמן ובמשאבים קצובים.

איך מגיעים ליעדים אגרסיביים יותר בעסק בעזרת ניהול מוכוון יעדים?

לפני שנצלול לשיטות ולאפשרויות נבצע יישור קו בעניין מהי מדידה.

מדידה מתרכזת לרוב בשלושה היבטים ארגוניים:

- מדידת תשומות (inputs) – בחינת העלויות הכספיות, האנושיות ובמאמץ הכולל הנדרש.
- חייב להתייחס למדד זה יחד עם מדידת התפוקות (מה עשינו עם התשומות שהשקענו).
- מדידת תפוקות (outputs) – בחינת הפעולות שננקטו ביחס לתשומות שהושקעו. מדידה זו מיועדת לבירור היעילות של הארגון.
- מדידת תוצאות (outcomes) – בחינת ה"שורה התחתונה", כלומר ההישגים שהושגו באמצעות התפוקות. מדידה זו מיועדת לבירור האפקטיביות של הארגון.

השאיפה בתהליכי הערכה היא למדוד, עד כמה שניתן, את התוצאות ואת ההשפעה של פעילות הארגון בצורה מדויקת (כמותית) שמאפשרת ניווט מדויק של החברה אל עבר התוצאות הרצויות.

תהליך מדידה מוצלח יתאר תהליכים מורכבים באופן תמציתי, ברור ומהימן עד כמה שניתן. המדידה ושקיפותה מאפשרת לבעלי תפקידים שונים בארגון ומחוצה לו להבין את התמונה הכללית ולקבל החלטות שרלוונטיות לסיטואציה.

לאחר שהשתכנענו שאנו רוצים להעלות את שורת התוצאות שלנו נבין כיצד מתחילים לעשות זאת.

הגדרה איכותית ומדויקת של היעדים

לכל תהליך מורכב בארגון שאותו אנו רוצים לשפר, נדרש לקבוע מדדי הצלחה (מטרות) שיאפשרו לנו לכוון, לבקר ולשפר את התהליך לאורך זמן.

המודל הנפוץ ביותר בשימוש הוא מודל SMART:

(מפורט) S - Specific – המטרה חייבת להיות מוגדרת היטב, בלי הכללות ו"טשטושים".

(מדיד) M - Measurable – המטרה חייבת להיות מדידה בצורה אמפירית (כמויות, אחוזים, זמנים). מדד זה מאפשר לנו לדעת מתי אפשר לחגוג את הניצחון וההגעה ליעד, מבלי להסתמך על "תחושות בטן".

(בר השגה) A - Attainable – מטרה שאינה ריאלית יוצרת אפקט שלילי. יש להציב מטרות מאתגרות, אך ניתנות להשגה.

(רלוונטי) R - Relevant – רלוונטיות המטרה מול החזון הארגוני.

(תחום בזמן) T - Time bound – הגדרת טווח הזמן שבו נוכל לעקוב אחר קצב ההתקדמות.

תשתית מדידה המאפשרת שקיפות

תשתית נוחה למדידת היעדים שהגדרנו בסעיף הקודם הינה חיונית על מנת לאפשר תהליך מבוקר עם מגמת שיפור מתמדת.

העיקרון המרכזי המנחה בבניית תשתית כזאת היא מינימום עבודה ידנית ומקסימום איסוף אוטומטי של נתונים.

דוגמאות טובות לכך הן: איסוף נתונים מבוסס דוחות ממערכת ה־CRM הארגונית, ביצועי טלפוניה המיוצרים אוטומטית מספק המרכזייה, איסוף אוטומטי של לוגים מפעילות המשתמשים באפליקציה והאתר שלכם.

איסוף נתונים ידני (קבצי אקסל אישיים) דורש זמן עבודה ייעודי, אינו מבטיח

אמינות, ואף יכול להוביל אתכם לקבלת החלטה שגויה עקב מחסור בנתונים.

לאחר הבנייה של התשתית למדידה קל הרבה יותר להתקדם קדימה.

בקרה קבועה והתמדה

צרו לפרויקט ולמשתתפיו "מופע" קבוע המציג בצורה שקופה את ההשתנות מה"מופע" הקודם הנגזר מתשתית המדידה. האימפקט של יצירת שיח קבוע על המדדים הראשיים של התהליך כבר מייצר תפיסה ומחדד את החושים בקרב כלל המשתתפים, ולעיתים אף מייצר עלייה משמעותית ב- outcomes של הפרויקט רק מעצם המדידה והשיקוף.

ב"מופע" זה נדרש לשאול שאלות מכוונות ולערער על מוסכמות, בציפייה שהמדידה לקראת ה"מופע" הבא תאשש את הפעולות לביצוע ותאפשר קבלת החלטות בחוסר וודאות קטן יותר.

כלים ניהוליים מכווני מדידה

לאחר השלב המשמעותי בו ביצענו מדידה אמפירית ומתודית של היעדים שלנו לפרויקט, נציג כלים שונים המאפשרים למנכ"ל ולמנהל בפרט לאושש את חוסר הוודאות ולקבל החלטות נכונות יותר במהירות רבה.

1.
תפיסת ה-Shipping

" המוצר עדיין לא מוכן, צריך לבצע עוד כמה פיתוחים אחרונים ואז הוא יהיה מושלם". כמה פעמים קרה לכם שהייתם לדחות סיפוק של מוצר כלשהו ללקוח?

פיטר ת'יל, מהמייסדים של PayPal והמשקיע הראשון ב Facebook, אמר - "יום שבו לא סיפקת ערך ללקוחות שלך הוא יום מבוזבז".

העולם מונע ממתן ערך (Value):

כל חברה שמה לנגד עיניה את הרצון לספק ערך (Value) משמעותי ללקוח כחלק משירותיה.

- כל משימה שאנחנו מבצעים צריכה להיות בעלת משמעות ללקוח מסוים.
- אם הלקוח לא מקבל את הערך שהוא מצפה לו הוא פשוט לא ישתמש במוצר (תחשבו בכמה אפליקציות בטלפון שלכם אתם באמת משתמשים

בכל יום).

"Shipping" הוא היכולת "לדחוף" ללקוחות את הערך המרכזי כמה שיותר מהר.

תפיסת ה Shipping הינה כלי ניהולי המאפשר לספק את הערך בצורה המהירה ביותר, ללמוד מהחיכוך בעזרת מדידה אמפירית ולקבל החלטות מהירות להמשך.

Shipping מהיר מספק לנו מספר יתרונות:

- היכולת לקבל במהירות מידע ופידבק על תוצר מהלקוחות שלנו.
- מרדד את הזמן לקבלת החלטה בעניין האסטרטגיה הארגונית.
- הופך את חברי הארגון למאושרים הרבה יותר – כל אחד מונע מפידבק. אין דבר כיף יותר מלקבל הכרת תודה מלקוח/ לסגור עסקה/ לקבל אישוש מהצרכן להמשך.

כדי להתחיל לעשות Shipping צריך לשנות את התפיסה הטבעית שלנו ולהתחיל לחשוב מהסוף להתחלה, כלומר להתחיל מהערך המרכזי שאנו מספקים ללקוח על ידי התוצר הסופי.

ניקח לדוגמה יצירת דו"ח משמעותי ללקוח בעניין ייעוץ לחיסכון. בליבו של הדו"ח המפואר שלכם בן 100 העמודים עומד ניתוח של הוצאות השכר המהוות 60% מהוצאות העסק (ההוצאה הגדולה ביותר בהשוואה ליתר ההוצאות). בתפיסת ההפעלה הרגילה הדו"ח יישלח ללקוח רק לאחר השלמה מלאה של הניתוח, העיבוד, ההגהה, וההדפסה, תהליך שייקח מספר שבועות עד שיושלם במלואו.

בתפיסת ה- Shipping נבצע את ניתוח הוצאות השכר (עבודה של מספר ימים) ונשלח ללקוח במייל את התוצר החלקי. ברגע זה הלקוח קיבל מאיתנו את מרב הערך וכבר התחלנו לקבל פידבק על התוצר. כמובן שבסופו של דבר נשלח את גם הדו"ח הסופי.

הלקוח מאושר, אנחנו מאושרים.

הצעדים המרכזיים בתפיסת ה Shipping:

- הורדת חסמים – פתרון בעיות על ידי חשיבה אקטיבית.
- עקרון פארטו – 80-20 – להתרכז בעיקר הערך.
- לדחוף לחיכוך מול הלקוח ככל שניתן.

ההתנגדות המרכזית לתפיסה זו באה לידי ביטוי באמירה ש"התוצר עדיין אינו

מוכן". זה הקונפליקט התמידי בין הרצון לספק את התוצר בצורה הטובה ביותר לבין שימור חווית לקוח טובה. ארגונים שונים, בעיקר הגדולים שבהם, חוטאים בנושא זה. לפי תפיסתי, תמיד אפשר לשפר עוד את התוצר, לשייף את המסרים, לקבל חוות דעת שנייה ושלישית, אבל אין לזה סוף ואף פעם אין דבר כזה 100% מוכן.

יצירת Shipping מהיר ואיכותי היא עניין של תרגול, קביעת סטנדרט, שמירה על נהלים ובקרה, אך בו זמנית יש לחשוב על הצעדים המרכזיים להפעלת תפיסת ה־Shipping בכל דרגי הארגון.

בסופו של דבר, Shipping מהיר מאפשר לנו לקבל מדידה מהירה יותר של המוצר ומאפשר לנו לגזור ממנה החלטות ברמת וודאות גבוהה יותר.

.2

שימוש ב A/B Testing

בדיקת A/B (מבחן A/B או Split Testing) היא שיטה לבדיקת הקיים אל מול השינוי ולקביעת הגרסה בעלת התוצאות החיוביות יותר. בדיקה זו נפוצה בתחומים שונים, כגון תחום השיווק, סחר אלקטרוני, פיתוח אתרים, ומאפשרת לבחון את תגובות המשתמשים לשינויים. בדיקת A/B מוכרת גם בשם Split Testing ו-Bucket Tests, אך מונחים אלה מכילים גם מבחנים מורכבים מעט יותר.

הבדיקה מתבצעת על ידי השוואת 2 גרסאות, A - בדרך כלל הגרסה הנוכחית (control) מול B - גרסה עם שינוי יחיד (treatment). שתי קבוצות משתמשים דומות מקבלות בו זמנית את המערכת הנבדקת, כל קבוצה מקבלת גרסה אחרת. מודדים את מטרת הבדיקה ומחליטים איזו גרסה גרפה תוצאות טובות יותר.

דוגמאות לשימושים בבדיקות B/A:

- תסריטי שיחה למכירה טלפונית.
- תהליכי עבודה ארגוניים.
- מסרים שיווקיים.
- אפליקציות ארגוניות שונות.

השימוש בבדיקת B/A בשילוב עם תשתית המדידה שלנו מאפשר להריץ ניסויים שונים בתהליכים הארגוניים ובמוצר ולבחון ולאמת תאוריות שונות, ועל ידי כך להגיע לתוצר האולטימטיבי.

ניהול מוכוון יעדים הינו חיבור אסטרטגי בין החזון הארגוני לתוכניות העבודה של הארגון ודורש יציאה מ"אזור הנוחות" והשארת תאוריות ו"תחושות בטן" מחוץ למשחק. המנכ"לים והמנהלים המייצרים תהליכי עבודה המנוהלים בצורה אמפירית על פי מדדים שקופים מייצרים מנופי צמיחה משמעותיים לארגון תוך דיוק, יצירתיות ובקרה לטובת יצירת ערך מקסימלי ללקוח.



Action Items

מה למדתי מפרק 16
ניהול על פי יעדים -
מה שלא נמדד לא מנוהל ומה שלא מנוהל לא ניתן לשיפור

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מה התהליך המרכזי עליו אנחנו הולכים להפעיל את מודל S.M.A.R.T?

איזה פרויקט אנחנו הולכים לקדם בתפיסת ה Shipping?

איזה פרויקט אנחנו הולכים לקדם בתפיסת ה A/B testing?

פרק 17

ניהול מדויק

על מיקוד, פוקוס וקבלת החלטות

הסיפור של Instagram

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



אילן גולדשטיין - מנכ"ל פוינטר

יספר על ריצה למרחקים ארוכים בפן הפיזי וההשלכות לפן העסקי. מאמין שנדרש אופי חזק ויכולת להתגבר על מכשולים משמעותיים בדרך, לקבל החלטות במהירות ולבחון את ארגונך באופן תדיר.



מיכל מור קופל - מנכ"לית איגוד הדירקטורים

תספר על כך שכבר מגיל צעיר הוכיחה יכולות MultiTasking מרשימות. מאמינה שבעולם של היום יש לשים סיטואציות בפרופורציות ושרק המעז מנצח.



סמיר חורי - מנכ"ל ובעלים SK אנרגיה

יספר על כך שהאמין כבר בתחילת דרכו שיקים חברה מובילה בישראל, וכן על ביצוע אקזיט תקדימי במגזר הערבי. מאמין בפריצת תקרות זכוכית, עבודה קשה וגיוס אנשים מעולים לארגון.



ענת זלמה - מנכ"לית ובעלים We Are Zago

תספר על המעבר לעולם העצמאים לאחר 18 שנים בעולם השכירים. מאמינה בעבודה עם שותפים להצלחה - עדיף להרוויח 30% מתוך 100% מאשר 100% מאפס, שואפת תמיד ליעדים מאתגרים ועשייה ממקום של אהבה.



משה חיטלמן - מנכ"ל מיכפל

יספר על הגעתו לתפקיד המנכ"ל לאחר מעל 20 שנות עבודה בחברה. מאמין שכל מנהל נדרש לעשות את המקסימום, לא לפחד להיכשל, ולקבל ייעוץ חיצוני לאורך כל הדרך.

פרטים אישיים



שם:
אילן גולדשטיין

השכלה:
BA בכלכלה באוניברסיטת ת"א,
MBA בשלוחה של אוניברסיטת מנצ'סטר

חברה:
פוינטר ישראל

אתר אינטרנט:
www.pointer4u.co.il

משפט מפתח

"הדרך להצלחה עוברת דרך עבודת צוות של שחקני נשמה."

"הקף את עצמך באנשים מצוינים וחרוצים, שכל אחד בתחומו טוב ממך, תתווה את הכיוון ותאפשר להם חופש פעולה. תמצא שאנשים רגילים עושים דברים בלתי רגילים."

הדרך לתפקיד

בוגר הפנימיה הצבאית של בית הספר הריאלי העברי בחיפה. שירתתי כקצין בחיל האוויר בין השנים 1973–1980, קורס טיס (חלקי), קצין בינשוף ומפקד אגף מבצעים בינ"ט (יח' ניסויי טיסה).

בפנימייה הייתי מקום ראשון בריצות ארוכות. כדי לנצח בריצות ארוכות צריך, מסתבר, אופי חזק ולדעת להתגבר על משברים. בעיקר על כאבי צד וריצה עם חוסר חמצן בשרירים, כשהעייפות מתחילה להשתלט על הגוף. כאשר לך קשה, לכולם קשה. לכן צריך להסתכל קדימה לכיוון קו הסיום ולא למטר הקרוב. אם מישהו מנסה לעקוף אותך, תגביר קצת את הקצב עד שיוותר. זו גם תפיסת עולמי בעסקים: להסתכל לטווח הארוך, לבנות יסודות חזקים, להנחיל ערכים כמו "מובילות טכנולוגית" "שרות מצוין" "קשר אישי". לבנות סל מוצרים אטרקטיבי. סלוגן שכתבתי במוקד השרות של פוינטר: "משרתים כל לקוח בכל הכוח". אתה כמי שמוביל בראש הפירמידה קובע את התרבות של הארגון כולו.

בשנות ה־90 ניהלתי את אלייד מוטורס, יבואנית סיאט, והייתי חבר הנהלה בצ'מפיון

מוטורס; ניהלתי סטארט אפ בקבוצת ברן: TPS (טלפארק סיסטם) – ניהול חניות ממוחשב (הפנגו הראשון שהקדים את זמנו). בין 2001–2005 ניהלתי את רשת "אופטיקנה".

משנת 2005 ועד היום אני מנהל את "פוינטר ישראל".

על עצמי

נין, נכד ובן למשפחת קונדיטורים מפוארת, "אחים גולדשטיין". ילד סנדוויץ' בין 4 בנים שרגיל להילחם על מקומו. גדלתי בבית של האצ"ל, המשפחה הלוחמת, וינקתי את אהבת הארץ והאדם, יושרה, הגינות, הישגיות מהמורים הכי טובים, הוריי.

עצה טובה שקיבלתי

- עצה של אימי, לאה, כשהתקשיתי בשנה ראשונה בפנימייה וחשבתי לפרוש: "התחלת – תסיים".
- עצה מאבי, זאב, על אפשרות שאכנס לעבוד בקונדיטוריה: "לקונדיטוריה נכנסים דרך האוניברסיטה. קודם תלמד".
- עצה מאשתי, סיגל, שנרשמה לתואר שני בגיל מאוחר יחסית: "לגיל 40 אגיע בכל מקרה. השאלה עם או בלי תואר שני".
- "הסוד טמון באנשים" – מורטון מנדל. תבחר את האנשים הכי טובים ותבנה סביבך צוות מנצח של שחקני נשמה.

עצה טובה לתת

- מצא את המינון הנכון בין עבודה למשפחה. אתה חייב במשפחה תומכת ואוהבת כדי להצליח בעסקים.
- קבל החלטות במהירות. מנכ"ל שלא מקבל החלטות ומושך זמן, מביא לשיתוק של הארגון.
- הצע ללקוחות הצעות הוגנות שאתה, במקומם, היית שמח לקבל.
- שלב חוש הומור בחיים בכלל, וכחלק מאופן הניהול. עם הומור הדברים זורמים הרבה יותר טוב ונכון.
- תעדיף תמיד הגדלת הכנסות על פני הקטנת הוצאות. בדרך כלל רצוי גם וגם.

- תחמיא לעובדיך על הצלחות קטנות וגדולות. מילה טובה, חיוך, פרגון הם רוח גבית שדוחפת את המוטיבציה קדימה.עשה SWOT ותחליט מה הן החוזקות של החברה שלך. אל תנסה לחקות את המוביל בשוק. את מרב האנרגיה תשקיע מחשבה במה החברה שלך צריכה להתמחות, למצב את עצמה ולבדל ביחס לשאר.
- קבע אסטרטגיה ל־3–5 שנים קדימה ואל תזגזג עם כל שינוי קל שקורה. גלה חריצות, כושר התמדה ודבקות במשימה. העובדים יראו, יצטרפו וביחד תגשימו.
- תאהב את עבודתך ואת עובדיך. היה סקרן, חרוץ, יזם. בנה מערכות יחסים טובות ואישיות עם הלקוחות. תמשיך להתלהב מכל הצלחה כאילו זו הפעם הראשונה. תהיה הגון וישר, זה משתלם לאורך זמן.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תעשה עבודת שטח, תכיר אישית את הלקוחות הגדולים. תשמע מה הצרכים שלהם ותדאג לתת להם מענה. תבקר "ברצפת הייצור", תהיה קשוב, אמפתי והגון.
- תן הנחיה למזכירתך שדלתך תהיה פתוחה בפני כל עובד וכל לקוח. אל תתחבא אחרי התפקיד. דלת פתוחה תאפשר לך לשמוע תלונות ומחמאות, ליקויים ופתרונות וגם להביא להזדמנויות.
- אל תצפה לתמורה מיידית. תהיה סבלני. תהליכים דורשים זמן הבשלה. אל תהיה מנהל של 100 מטר אלא של ריצות ארוכות. מאידך אם לא הצלחת לאורך זמן, תבדוק איפה טעית ואל תפחד לשנות כיוון ולתקן.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אוהב אנשים ומפרגן.
- חרוץ.
- הגון וישר.
- סקרן, חושב קדימה, מנהיג, כריזמטי.
- בעל חוש הומור.

המהלך הניהולי של השנה

פתיחת פוינטר לשוק חדש, תחום הלוגיסטיקה בכלל, ולשרשרת האספקה בקירור בפארמה בפרט.

בתקופת מגפת הקורונה, העולם סגר את החנויות והגדיל את המשלוחים הביתה. כשיבואני הרכב וחברות הליסינג סבלו מירידה במכירות, מסגר ומסגירת השמיים לתיירות נכנסת, שוק הפארמה היה בצמיחה. באמצעות מוצר ייעודי חדש – Nano MultiSense +, מוצר שעבר הליך וולידציה ויודע לנטר מיקום, לחות, טמפרטורה, אור / חושך, G, שינוי זווית – תמכנו בגידול משלוחי תרופות לבית הלקוח, בשינוע תרופות לבתי מרקחת, בגידולי ירקות ב"שדות ורטיקליים" ובבקרת משלוחי מזון. גם במשברים נוצרות הזדמנויות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אין ספק שאת יסודות הניהול למדתי בבית אבא, בקונדיטוריה. את החריצות לקום כל יום בשלוש לפנות בוקר, בימי החורף והקיץ; את הגישה לעובדים, ללקוחות, לספקים; לנהל מלאי יומי – כמה עוגות לייצר כדי שלא יחסר ומאידך שלא יישארו עודפים בסוף היום; את הראייה העסקית ואת העבודה עם שותפים – אחיו; את היזמות לפתח את העסק, להוסיף מוצרים חדשים, לפתוח חנות מכירה בחזית הקונדיטוריה; את הנדיבות ומתן עוגות לכל הנזקקים הרעבים שפקדו את הקונדיטוריה השקם בבוקר ותרומת עוגות למתפללים בבית הכנסת הסמוך בימי סליחות על אף שלא היה דתי; את קבלת האחר; את הצניעות כשסירב לקחת חלק, למרות שהוזמן פעמים רבות, ולספר על חלקו בקרבות האצ"ל על קום המדינה; את היוזמה לפתוח סניפים שימכרו את התוצרת במקומות נוספים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר: "הסוד טמון באנשים", על ניהול ומנהיגות – מורטון ל. מנדל.

"ג'ק הדברים החשובים באמת: האוטוביוגרפיה של ג'ק וולץ, מנכ"ל ג'נרל אלקטריק".

סרט: "פורד נגד פראריי", מאבק היוקרה על הזכייה בראלי 24 שעות בלה מאן שבצרפת, עם קרול שלבי וקן (קנת הנרי) מיילס האגדיים.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

אני הגשמתי את חלומותיי הניהוליים במשך 15 שנות ניהול נהדרות ומאתגרות של פוינטר ישראל.

עברתי מחברה מפסידה עם 20,000 מנויים ו־3 מיזוגים לחברה משגשגת, יעילה מאוד ורווחית עם 200,000 מנויים.

בעתיד אשמח להיות מאמן, סופרווייזר, לתרום בעזרה לעסקים קטנים לצמוח ולהצליח, ולנהל פעילות פילנטרופית תורמת לקהילה.

פרטים אישיים



שם:
עו"ד מיכל מור־קופל

השכלה:
תואר ראשון במשפטים (בהצטיינות)
תואר ראשון בתקשורת,
תואר שני במדעי הניהול,
התמחות בייעוץ ארגוני - אוניברסיטת תל-אביב.

חברה:
איגוד הדירקטורים בישראל

אתר אינטרנט:
www.idu.org.il

משפט מפתח

"אדם שמעולם לא עשה טעות הוא אדם שמעולם לא ניסה משהו חדש".
(אלברט איינשטיין)

הדרך להצלחה מתחילה בהבנה שמותר לטעות, ולא בכדי רבים מודים כי למדו יותר מהכישלונות שלהם מאשר מההצלחות שלהם. ברגע שנבין שמותר לטעות כבר לא נפחד מהאתגר הבא ונהיה מוכנים ליטול סיכונים שעשויים להוות מקפצה להצלחה הבאה שלנו.

הדרך לתפקיד

מאז ומתמיד אהבתי לשלב כמה דברים במקביל. עוד בתקופת נעוריי עבדתי במספר עבודות במקביל, סיימתי משמרת אחת ומייד לאחר מכן התחלתי את השנייה.

שירתי כמדריכת חיל הרגלים ומנהלת זרוע ההדרכות במתקן אדם. לאחר שסיימתי את שירותי יצאתי לטיול בדרום אמריקה, ובמהלכו נרשמתי ללימודי תואר ראשון במשפטים וללימודי תואר ראשון בתקשורת.

במהלך לימודיי לקחתי חלק בפרויקט 'משפטנים צעירים' (במסגרת פרויקט 'סטודנט חונך סטודנט' המסייע בהכשרות לעולים חדשים ולסטודנטים מתקשים) והעברתי תוכנית במשפטים לתלמידי תיכון. במקביל שימשתי כרכזת בתוכנית

שמסייעת לניצולי השואה למצות את זכויותיהם (תוכנית משותפת של הסוכנות היהודית והמועצה העולמית להתנדבות).

בשנת 2007 סיימתי את לימודיי בהצטיינות והתחלתי את התמחותי בבית משפט השלום בראשון לציון. במהלך ההתמחות ולאחריה הקפדתי להמשיך ללמד וללמוד בעצמי. שימשתי כמתרגלת הן בלימודי משפטים והן בלימודי ייעוץ ארגוני וניהול (במסגרת לימודי התואר השני באוניברסיטת תל-אביב).

לאחר מכן התקבלתי לתפקיד מנהלת תוכן ומוצר בחברת הוצאה לאור משפטית שלימדה והכינה לבחינות לשכת עורכי הדין. במסגרת התפקיד עבדתי מול 14 מוסדות אקדמיים בארץ.

משם עברתי לנהל משרד עורכי דין שהתמחה בדיני תאגידים. במהלך דרכי תמיד הקפדתי להכיר אנשים חדשים ולהרחיב את רשת הקשרים שלי בעולמות המוניציפליים, העסקיים והאקדמיים. כחלק מתהליך בניית הקשרים הבלתי פוסק שלי והרצון ללמוד ולהכיר עולמות חדשים הכרתי את ארגון הדירקטורים בישראל. במסגרת תפקידי קיימתי כנס בבורסה לניירות ערך ובמהלך הכנס הצעתי למנכ"לית דאז של איגוד הדירקטורים בישראל, שלימים הפכה לחברה, שיתוף פעולה.

במעבר ממקום עבודה אחד למקום עבודה אחר מצאתי את עצמי גם מתמודדת במערכות בחירות בזירה המוניציפלית ובלשכת עורכי הדין.

לאחר שעזבתי את משרד עורכי הדין, במטרה להתקדם בעולמות חדשים, הצטרפתי כשותפה בחברת סטארט־אפ בתחום ה–AI . בהמשך, במסגרת חיפוש אחר ההזדמנות להמשיך בעולם העשייה המקצועית שלי, הגעתי לארגון הדירקטורים בישראל.

כאמור, היכולת לשלב בין כל העולמות ולהמשיך לבנות את רשת הקשרים שלי, לצד הנכונות לתרום ולהיתרם אפשרה לי לצמוח ממקום של עשייה בלתי פוסקת.

לאורך כל הדרך המקצועית שלי נהניתי מהיכולת להעניק כלים מקצועיים ומבחינתי, היכולת לחבר בין אנשים ולהנגיש עבורם את הכלים המתאימים להתפתחות אישית ומקצועית מהווה שליחות.

עד היום אני מקפידה לחבר בין אנשים שמעוניינים להרחיב את רשת הקשרים שלהם ואף מרצה על נושא הנטוורקינג בעידן החדש במגוון קורסים באקדמיה.

על עצמי

אשת משפחה, אוהבת אתגרים, אוהבת אנשים, יודעת לחבר בין אנשים, לקשור בין דברים ולגרום להם לקרות. יזמית חברתית, יצירתית, מעזה, אוהבת לגעת בתחומים רבים, אוהבת לעזור ולא מתביישת להיעזר.

אני מקבלת השראה בדממה של הלילה, אחרי שכולם הלכו לישון. שאני נמצאת בשקט אני יכולה לסדר את המחשבות שלי ואז מגיעים אליי הרעיונות הטובים ביותר.

עצה טובה שקיבלתי

סבי זכרונו לברכה אמר לי שיש אנשים שיאהבו אותי ויש כאלה שלא, אבל מה שבטוח לא יתעלמו ממני. ההבנה הזו אפשרה לי לנטרל רעשי רקע רבים ולהתקדם עם האמת שלי ועם הערכים שלי, להעז גם במקומות שחששתי מביקורת ולנסות גם במקומות שאחרים נכשלו.

עצה טובה לתת

העולם של ימנו רווי לחץ וחוסר וודאות תמידי, ולכן חשוב שכל אחד ואחת מאתנו ידע **לשים פרופורציות לסיטואציה**, להתנהל בקור רוח ואיפוק, לגלות הבנה לסביבה ולהשתדל תמיד להשרות אווירה נינוחה וטובה. הכול מתחיל בחיוך אמיתי, כזה שמחמם לבבות.

כשהייתי ילדה אימא שלי תלתה לנו על המקרר את המשפט הבא: "כשאתה צועק שומעים אותך, כשאתה מדבר מבינים אותך וכשאתה מחייך אוהבים אותך". בהמשך דרכי למדתי ש**חיוך** הוא כלי שעומד במבחן התוצאה ואף יכול להיות שווה יותר מאלף מילים לצד השני.

עצה טובה נוספת להתנהלות בעולם העסקי היא **להעז**. על מנת להרחיב את רשת הקשרים שלנו ולהתפתח נדרשת תעוזה - להיות מוכן להוביל את הצעד הראשון, להעז, לבקש ולשאול. תמיד אני אומרת לאנשים שאם הם נכנסו לכנס ולא יצאו עם היכרות אחת לפחות, זה אומר שלא העזו. ומה כבר יכול לקרות? במצב הגרוע ביותר הם יישארו באותו מקום שבו היו.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- **להיות קשוב כל הזמן לסביבה** - הרבה מהלמידה האישית היא תולדה של עבודת שטח, שיח מתעניין ומעצים עם הסביבה המעניק כלים להתמודדות עם סיטואציות שונות מתוך הכרת הכאבים, הרצונות והצרכים של הלקוחות

ושל העובדים.

- **להקפיד על למידה מתמדת** -תחום הלימוד וההדרכה מלווה את כל הקריירה המקצועית שלי, ולא בכדי. אני מאמינה שאדם חייב להיות בלמידה והתפתחות מתמדת, ולכן אני מעודדת את העובדים שלי ואת הסובבים אותי ללכת וללמוד בכל הזדמנות – בקורסים, בהשתלמויות, בימי עיון או בכל דרך שמתאימה להם.
- **ניתוח שגיאות ובקרה עצמית** -על מנת להמשיך להתפתח ולהיות מסוגל להמציא את עצמך כל פעם מחדש חשוב להבין את מה שהיה קודם. קראתי על נשיא של בנק גדול בוול סטריט שהיה מנתח מדי שבוע את כל הפגישות שקיים באותו השבוע ומפיק לקחים שיעזרו לו לקבל החלטות ולהתנהל בהמשך. התחלתי גם ליישם את השיטה הזו ומצאתי אותה כיעילה לשיפור אישי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- **היכולת להיות מסוגל לספוג ביקורת ולגלות איפוק** - היכולת לשמוע ביקורת ולקבל אותה הנה מחצית מהדרך להצלחה ולמידה שבפעם הבא יופק הלקח.
- **זמינות, כושר אלתור, הקשבה** -מנהל נגיש לעובדים שלו שמהווה דוגמה אישית גם במצבים של חוסר ודאות והפתעה. כזה שיודע לשמור על קור רוח ולגלות התעניינות והקשבה כנה ואמיתית לזולת מעודדת לרוב את הצד השני לשתף ומהשיתוף במחשבה וברגשות לומדים הרבה.
- **שאלו שאלות במקום לתת הוראות ישירות** -לעיתים כמנהל אתה מוצא את עצמך מחלק הוראות ומאבד את היכולת לראות את הסביבה. באמצעות שאלות אנו רואים את האדם שמולנו ומאפשרים לו לקחת אחריות גם על הבעיה וגם על הפתרונות האפשריים.

המהלך הניהולי של השנה

תקופת משבר הקורונה פקדה את המגזר העסקי בפתאומיות וללא הכנה מוקדמת היא תקופה שללא ספק תיזכר לדורות.

בן לילה נפרדנו מהעולם הישן והתעוררנו לבוקר של עידן חדש. שינוי זה טמן בחובו הזדמנויות רבות. מנהלים רבים החכימו והתאימו את עצמם לעידן הדיגיטלי המחייב שהופיע לנגד עיניהם.

אני זוכרת היטב את אותו הלילה - סיימתי בחצות שיחת הנהלה שבה הוחלט על ביטול כל הפעילויות והתקשיתי להירדם. בשעה שש בבוקר למחרת, לאחר שבדקתי מספר פלטפורמות, קיבלתי החלטה להמשיך בכל הפעילויות כרגיל, רק בדיגיטל ובאמצעות מערכת הזום שהייתה אז חדשה ולא מוכרת.

אני מאמינה כי היכולת לקחת את הסיכון ולהיכנס ללא מוכר היא שסייעה בשרידות הארגון בתקופה המאתגרת ורווית חוסר הוודאות הזו. מקרה זה לימד אותי כי הפחד משינויים לעיתים משתק אותנו, אך ברגע שאנו מבינים שעם השינוי מגיעה גם היכולת לגדול ולהתעצם אנו נוטלים את הסיכון ומביטים קדימה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

ברמה המקצועית - פרופ' גרוס שהינו מורי ורבי, ממנו אני לומדת כל יום על עולמם של הדירקטורים ועל ההתנהלות בעולם העסקים, אברהם מנלה, חבר רב פעלים שאין לו רגע דל, הצליח לשבור לי סטיגמות ורועי כהן, חבר יקר שלא מוותר על החלום ונלחם באמונות שלו.

נשים שמהוות עבורי מודל להערכה הן רות ביידר גינסבורג ז"ל, איילה סקופ, איילת נחמיאס ורבין, ד"ר דליה זליקוביץ ושלי זיכלינסקי. הן לא חוששות לומר את שעל ליבן, ליטול סיכונים ולהיענות לאתגרים חדשים, ומעל הכל הן ממציאות את עצמן כל פעם מחדש.

ברמה האישית - הוריי מהווים מודל לחיקוי עבורי - אימי לימדה אותי שוויתור עצמי זה לא חלק מהלקסיקון שלנו ואבי לימד אותי שפרופורציות בחיים, התמדה וסבלנות מהווים מקור להצלחה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

כיצד לרכוש ידידים והשפעה שנכתב על ידי דיילי קרנגי הוא ספר טוב שהשפיע עליי וגרם לי לרצות להתעמק בדרכים לשפר את הביצועים האישיים והעסקיים על ידי שימוש רטוריקות שכנוע חדשות.

אני לא צופה רבות טלוויזיה, למעט כשבעלי מציע לי להירגע מעט ולבלות זמן איכות בסופי שבוע. לאחרונה ראיתי את "פרויד", "The Genius" ו"מבוא להיסטוריה", סדרות העוסקות בפריצות דרך מדעיות, בתנועות חברתיות ובתגליות ששינו את העולם. אני מאמינה שבלי עבר והווה אין עתיד, ולכן חשוב להבין את שהיה כדי לבנות את העתיד נכון.

הסרט ה"מייסד" של מקדונלדס והסרט "סטיב ג'ובס" הם סרטים שצפיתי שהשפיעו עליי מאוד.

אי אפשר להתעלם מנוסטלגיות ילדות שגדלתי עליהן, כמו "חומות של תקווה" ו"לב אמיץ".

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך להיות במקום שמאפשר לי ללמוד וללמד, להמשיך לחבר בין אנשים ולהרחיב את רשת הקשרים שלי ושל הסובבים אותי.

בעתיד אני מתכוונת להקים פלטפורמה בינלאומית שתסייע לאנשים להרחבת רשת הקשרים שלהם מותאם בהתאמה אישית לצרכים ולרצונות של כל אחד ואחת.

פרטים אישיים



שם:
סמיר חורי

השכלה:
מהנדס מכונות - אוניברסיטת בן-גוריון

חברה:
קבוצת SK – אס קיי הנדסה ופרויקטים ואס קיי אנרגיה

אתר אינטרנט:
www.sk-engpro.com

משפט מפתח

"אמינות, יושר, דבקות במטרה, הצלחה כערך עליון."

הדרך לתפקיד

אחרי סיום התואר הראשון כמהנדס מכונות התקשיתי במשך מספר שנים למצוא עבודה כמהנדס מכונות, עד שהתקבלתי לחברת אורדן תעשיות, בה עבדתי 8 שנים.

בשנת 1994, לאחר הסכמי השלום החלטתי לצאת דרך עם חברה ראשונה משלי ללא הון עצמי, ומאז החברה צומחת יותר בכל שנה.

תמיד אמרתי לקרובים שלי ש"יום יבוא ותראו שאקים חברה משלי עם 100 עובדים". היום אני מעסיק מאות עובדים.

אחרי 3 שנים הקמתי חברה נוספת לעסקי אנרגייה, ייזום והשקעות והקמת תחנות כוח. הובלתי את החברה בהצלחה ובשנת 2019 החברה עשתה אקזיט גדול ומכובד, אקזיט חסר תקדים במגזר הערבי.

על עצמי

יזם בנשמה, איש עבודה, איש משפחה, בעל דבקות במטרה, ומעל הכול, בעל אמינות ויושר (ערכים בעלי ערך עליון עבורי).

עצה טובה שקיבלתי

גדלתי במשפחה שחיה בקושי כלכלי רב, ועל אף כל הקשיים אני ואחיי הצלחנו, בזכות החינוך שקיבלנו בבית – גדלנו על ערכים של יוזמה, ראייה לטווח הרחוק, הערכה ואהבת הזולת.

אימא חינכה אותנו להיות חזקים בחברה ואמרה שיש לנו גנים מיוחדים.

עצה טובה לתת

אם תעריך את עצמך ותבנה את עצמך, אתה תצליח. על אף ההבדלים ופערי ההזדמנויות בארץ ובעולם, קיימת תקרת זכוכית אותה ניתן לפרוץ עם מחשבה טובה ודבקות במטרה וכך להצליח להגיע להישגים במרחב הזה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לפתח טביעת עין חדה לבחירת אנשי מפתח בעלי אמינות ויושר.
- להאציל סמכויות ולבנות מערכת שמתעדכנת עם התקדמות הטכנולוגיה, להיות תמיד מעודכן.
- להיות איש פיתוח עסקי עם חזון, לחפש הזדמנויות להרחבת העסק שיתאימו לו, ולפתח את ההון האנושי (חשוב מאוד).

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

וורן באפיט אמר שבתהליך גיוס העובדים לחברה שלו הוא מסתכל על 3 תכונות:

יושר, אינטליגנציה, אנרגיה.

חשוב לגייס לחברה אנשים טובים ולאפשר להם להיות עצמאיים ולהוביל תהליכים.

המהלך הניהולי של השנה

בנינו השנה מפעל במטרה להרחיב את יכולת הייצור, המחזור הכספי ומצבת כוח האדם.

נדיר היום לראות הקמת מפעל בעלות של 30 מיליון ₪.

השקענו במחקר ופיתוח על מנת שהחברה תיפתח למוצרים חדשים.

אנו צופים שהמחזור ישלש את עצמו. כתוצאה מהשקעות בארץ ובחו"ל. נקווה שהקורונה לא תפריע לנו בדרכנו.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני מעריך מאוד את האנשים שהתחילו מאפס, ובזכות רצון עז בנו את עצמם והקימו אימפריות, תוך תרומה לקהילה ולמדע.

ספר או סרט/סדרה שהשפיעו עליך

החלטות בתנאי משבר של פרופ' הרסגור – מתאר את כל המלחמות ומתייחס להחלטות הנכונות והלא נכונות למנהיגים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך להרחיב את העסק, תוך שימת דגש גדול יותר בשנים הקרובות לתשומות פילנטרופיות, למדע ולחברה.

פרטים אישיים



שם:
ענת זלמה-גורן

השכלה:
BSc, MBA (Hon), הנדסת תעשייה וניהול

חברה:
We R ZAGO

אתר אינטרנט:
www.sk-engpro.com

משפט מפתח

"אל תוותרו על המטרות שלכם גם אם כרגע הן נראות בלתי ניתנות להשגה."

הדרך לתפקיד

התפקיד הראשון שלי בתור מהנדסת תעשייה וניהול היה מנהלת פרויקטים בחברת אמן מקבוצת אמנת (חברת הייעוץ הגדולה בארץ, כ־600 עובדים). כבר בחודשים הראשונים בתפקידי התחלתי להביא לקוחות חדשים לחברה.

התפקיד השני שלי היה להקים את מערך הארגון והשיטות בקופת חולים לאומית. במסגרת זו הטמעתי מתודולוגיות ותהליכים ארגוניים חוצי ארגון וליוויתי הקמת מערכים ושירותים חדשים.

לאחר 4 שנים מוניתי להיות סמנכ"לית שיווק ומכירות בחברת סטארט אפ, שנמכרה כעבור מספר חודשים. חזרתי לחברת אמן כמנהלת שיווק ומכירות ומנהלת פרויקטים, ולאחר מכן מוניתי להיות סמנכ"לית שיווק ומכירות ומנהלת פרויקטים בכירה. הייתי אחראית על עמידה ביעדי המכירות של החברה, לצד ניהול לקוחות ופרויקטים מורכבים בתחום האסטרטגיה, הארגון והתפעול.

בשנת 2015 מוניתי לחברת הנהלה באיגוד מהנדסי תעשייה וניהול בלשכת המהנדסים, תפקיד ציבורי בהתנדבות. ובסוף שנת 2019 מוניתי להיות יו"ר (משותף) איגוד מהנדסי תעשייה וניהול, שהחזון שלו: "הארגון הלאומי המייצג, המוביל וסולל הדרך לקהילת מהנדסי/ות תעשייה וניהול, שותפיה ולקוחותיה, להעצמה מקצועית, חברתית ואישית".

בסוף שנת 2018, לאחר 18 שנים בחברת אמן, החלטתי להצטרף לבן זוגי ויחד

הקמנו את חברה בשם We R ZAGO, שעוסקת בשיפור ביצועים עסקיים וביזמות.

על עצמי

בכל דבר שאני עושה אני שואפת למצוינות, קובעת לעצמי יעדים גבוהים ועובדת קשה כדי להשיג אותם. כך אני גם מחנכת את ילדיי. התשובה "לא" מבחינתי היא ההתחלה של ה"כן" ולכן אני נחושה מאוד.

עצה טובה שקיבלתי

אחד מאנשי העסקים המובילים בישראל, שאני מעריכה, היה אומר – תעבדי עם שותפים ותצרי סינרגיה, כי עדיף להרוויח 30% מ־100% מאשר 100% מ־0.

עצה טובה לתת

תשאפו גבוה, אל תפחדו. תגדירו לעצמכם יעדים, לאן אתם רוצים להגיע ומשם תוכנית עבודה כדי לממש אותם.

אל תשכחו לעשות את מה שאתם אוהבים ותאהבו את מה שאתם עושים. רק אז באמת תוכלו לכבוש כל פסגה ולא תישחקו.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- כדי לסמן את המצפן הארגוני, להוביל את הארגון על עובדיו בדרך שאתם רוצים, יש לקבוע אסטרטגיה, יעדים ותוכנית עבודה ולוודא כל הזמן שאתם בדרך הנכונה, תוך בדיקת התכנון מול הביצוע – יעדים, אבני דרך ומשימות.
- קבלו החלטות על סמך מדידה ונתונים. בלעדיהם אתם עיוורים.
- ההון האנושי הוא המרכיב להצלחת החברה. לכן בחרו אנשים טובים יותר מכם בתחומם, סמכו עליהם ותנו להם את המרחב לבצע את עבודתם. כמו שסטיב ג'ובס, מייסד אפל אמר, "זה לא הגיוני להעסיק אנשים חכמים ולומר להם מה לעשות, אנחנו מעסיקים אנשים חכמים כדי שהם יאמרו לנו מה לעשות".

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

מנכ"ל צריך יכולת להגדיר את החזון, להוביל ולרתום את הארגון ואת אנשיו לממש אותו.

המנכ"ל חייב נחישות כדי להוביל את הארגון לצלוח את כל המהמורות שבדרך.

להוות דוגמה אישית, לפעול מתוך הגינות ואמינות ולבסוף להיות קשוב ופתוח לעובדים, לדעות אחרות ולשינויים.

המהלך הניהולי של השנה

המהלך הניהולי של השנה מבחינתי הוא באיגוד מהנדסי תעשייה וניהול, הפועל על בסיס הנהלה מהעולם העסקי, הציבורי והאקדמי, כולם בהתנדבות. כדי להגדיל את היקף הפעילות החלטנו על הקמת ענפים בתוך האיגוד בשלושה תחומים עיקריים: ענף מערכות בריאות, ענף מערכות עסקיות וענף חדשנות ודיגיטל. לכל ענף מונו יו"ר והנהלה משלו וכל אחד מהענפים מקדם פעילות. כך בנינו תשתית ארגונית, יצרנו מכפילי כוח, הרחבנו את מעגל שיתופי הפעולה וגייסנו חברים רבים לקהילה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המודל לחיקוי ומקור השראה עבורי היא דונה גרציה נשיא – אשת עסקים, נדבנית ומדינאית מהמאה ה־16, אנוסה שחזרה להיות יהודייה. לאחר ששכלה דונה גרציה את בעלה המשיכה לנהל את נכסי המשפחה, והפכה להיות לאחת הנשים העשירות באירופה. היא ניצלה את מעמדה לטובת פעילות ציבורית ותרומה לקהילה. דונה גרציה, למרות כל האתגרים הפוליטיים, האנטישמיות ומעמד הנשים בעת ההיא, הצליחה לממש את כל המטרות שהציבה לעצמה.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

סרט שהשפיע עליי מאוד הוא הסרט "שודדי עמק הסיליקון", דרמה ביוגרפית המתארת את הקמת "אפל" ו"מיקרוסופט" ואת היריבות בין סטיב ג'ובס וביל גייטס, שניים ששינו יותר מכל אחד אחר את הדרך שבה העולם עובד, חי ומתקשר.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני מגשימה היום את החלום שאליו הכנתי את עצמי לאורך כל שנות הקריירה – להוביל את החברה שבבעלותי להצלחה תוך התמקדות בטכנולוגיות חדשניות.

בתחום הציבורי, אני רוצה להמשיך ולפתח את קהילת מהנדסי תעשייה וניהול, לחשוף אותם לחדשנות ולהגדיל את תרומתם למשק.

ולסיום, אני רוצה להשתלב בדירקטוריונים ולתרום מניסיוני במגוון רחב של ארגונים בתחום האסטרטגי, הארגוני והתפעולי.

פרטים אישיים



שם:
משה חיטלמן

השכלה:
תיכונית + יועץ מס מוסמך

חברה:
מיכפל

אתר אינטרנט:
www.michpal.co.il

משפט מפתח

"אני פה בשביל לא להפריע."

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי כמדריך לקוחות בט.מ.ל. קודמתי למנהל פיתוח, ולאחר מכן לסמנכ"ל ויד ימינו של הבעלים פליקס זיסמן ז"ל במשך 23 שנים. הייתי יועץ חיצוני של קבוצת מיכפל במשך כשנתיים. עם רכישת קבוצת מיכפל על ידי פורמולה נבחרתי לשמש בתפקיד המנכ"ל.

על עצמי

אוהב ספורט מושבע, שיחקתי כדורגל במשך 30 שנה בקבוצות הפועל אזור ובית"ר בת ים.

אוהד את קבוצת ברצלונה ואת מכבי ת"א בישראל. פרפקציוניסט באופי, מנסה לשאוף לשלמות גם בעבודה, בלי לזנוח את עקרונות כבוד האדם, חברים ולקוחות.

עצה טובה שקיבלתי

הקשב ולמד מניסיונם של אחרים. למדתי מאנשים שעבדתי איתם, שהקימו עסקים מאפס והצליחו, כמו פליקס זיסמן ושמואל שקד, מנכ"ל ובעלים של מיכפל.

עצה טובה לתת

לא לפחד לטעות, ללמוד מטעויות ולתקן אותן. אם לא תנסה לא תדע.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- עשה את המקסימום. גם אם נכשלת, לפחות תהיה שלם עם עצמך שעשית את המקסימום.
- לא לפחד להיכשל, לתקן וללמוד מחדש.
- לשמוע ולהקשיב גם לאחרים, זו לא בושה לקבל עצות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

סבלנות, קשב, דייקנות וחריצות.

המהלך הניהולי של השנה

המעבר לעבודה מהבית בעקבות הקורונה, שינוי הרגלי עבודה בעקבות משבר הקורונה.

חשבתי בעבר שאי אפשר לעבוד מהבית. עברנו לצורת עבודה שונה לגמרי.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי, שהיה איש עמל, היה מודל לחיקוי עבורי. אני ובני הלכנו בדרכו, לעשות הכול לבד.

ואנשים שפגשתי לאורך הדרך – פליקס זיסמן ז"ל, אהוד ברנשטיין ז"ל, שמואל שקד ועו"ד רוני גולן.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר – פרי מיסון עו"ד פלילי. אני אוהב מאוד את עולם המשפט. חלום ילדותי היה להיות עורך דין, ואם לא הייתי בתחום הנוכחי הייתי הולך להיות עורך דין.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

להיות סבא במשרה מלאה לנכדים שלי.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 17



"פוקוס זה לא מה שאנחנו עושים, פוקוס זה מה שאנחנו לא עושים. לומר "לא" זו החלטה קשה, לומר "כן" זה הכי קל".

אבי פרץ

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

באילו עניינים תבחרו לומר מהיום "לא"?
באילו תחומים תבחרו להתמקד?

ניהול מדויק

בתפיסת הניהול המדויק ישנן עשרת עקרונות מרכזיים שמובילים להצלחה:

בתפיסת הניהול המדויק ישנן עשרת עקרונות מרכזיים שמובילים להצלחה:

1. **פוקוס, פוקוס, פוקוס** -עשיית הארגון הינה רחבה מאוד. בכל תת פרויקט ניתן להשפיע על כל מסגרתו ואף מעבר. הגדולה של מנהל מדויק הינה לייצר מסגרת מתוחמת, ניתנת למדידה ולהתמיד בהובלת הצוות ללא רעשי רקע. עדיף לבצע משימה אחת שמייצרת אימפקט ברור מאשר להתחיל עשר משימות במקביל ולהתבדר ללא תוצר.
2. **כל דבר הוא תהליך** -לא משנה אם מדובר בכתיבת קוד, גיוס עובדים, שיווק או פס ייצור לארוחות בוקר. כל דבר יצרני ניתן למדל כתהליך מסודר המכיל מרכיבים משמעותיים לדוגמת קלט, פלט, מסגרת זמנים וצעדי מימוש. המטרה המרכזית שלנו בתהליך היא להגדיל את התוצאות בפחות זמן ופחות משאבים. עלייך בתור המנהל לייצר תוכנית פעולה ברורה לכל תהליך אותו תרצה לשפר.
3. **תפקיד המנהל** - תפקידו הראשי של המנהל הוא להגדיל את התפוקה. ניתן לבצע הכללה על פעולות המנהל ולהגיע לשלוש משימות עיקריות:

   - איסוף מידע ומדידה.
   - קבלת החלטות.
   - בקרה והורדת חסמים מתן מרחב פעולה נרחב ככל שניתן לעובדים ומנהלי הביניים, מתן עצמאות בקבלת החלטות מחברת את העובדים למטרות הארגון והופכות אותם למטרות שלהם.

4. **הכן פגישות טוב יותר** -זמן של כוח האדם שלך הוא משאב יקר. פגישות עבודה יכולות להוות גזלן של הזמן. מתוקף היותך מנהל מדויק עלייך לבצע הכנה מקדימה לפגישות השונות. קביעת אג'נדה מדויקת, הכנת החומר ושליחתו מראש ודיוק התוצר הנדרש בסיומה של הפגישה (הגדרת "איך

נדע שהפגישה הצליחה"). במהלך הפגישה נדרש ממך לנהל ולתת במה לשותפים הרלוונטיים ובסיומה לאפשר קבלת החלטות מבוססת נתונים וגזירת משימות המשך עם אחראי ברור וכדי לייצר סיכום כתוב שיאפשר חזרה לנאמר, שיקוף לשותפים וכלי עבודה מרכזי לך כמנהל לווידוא ביצוע.

5. **שיטת 5 השאלות לקבלת החלטות** -כמנהלים אנו נדרשים לקבל החלטות כל הזמן. מטרות שיטת 5 השאלות הינה להבטיח שאנחנו מקבלים את ההחלטה הנכונה, בזמן הנכון.

   - איזה החלטה נדרשת.
   - אם מי צריך להתייעץ.
   - מי מקבל ההחלטה.
   - מי בעד ומי מטיל וטו.
   - את מי צריך ליידע.

   תפקידו של המנהל לוודא את השאלות והתשובות ולהגיע למצב אופטימלי לקבלת החלטה, גם בתנאי חוסר וודאות.

6. **חושבים אסטרטגיה, מבצעים פרקטיקה** -מנהלים יעדים קצרי טווח הנגזרים מעקרונות וחשיבה אסטרטגית. מייצרים סייקלים קצרים של עבודה לטובת מקסימום חיכוך ופידבק מהלקוח תוך דיוק תמידי של האסטרטגיה.

7. **צוותי עבודה שונים, למטרות שונות** -בארגונים שונים ישנם שתי נורמות מוסכמות לחלוקה של צוותי עבודה.

   - צוות פונקציונאלי – "מכירות", "שיווק", "פיתוח". מכיל את הפונקציות הרלוונטיות בארגון תחת ניהול אחיד ועבודה CROSS צוותית.
   - צוות מוכוון משימה – "מוצר X". ניהול ישיר ותיאום מקצועי CROSS צוותי. צוותים פונקציונאליים משפרים את השיטה ומינוף החברה כלפי מעלה על חשבון מהירות התקדמות והכרעה של תתי משימות, המובלים ע"י צוותים מכווני משימה. על המנהל לייצר את השינויים הארגוניים הנדרשים כדי להגיע למצב האידיאלי הניתן לשינוי אל מול יעדי הארגון.

8. **שליטה בפרטים** -נדרש ממנהל לשלוט בפרטים כדי לאפשר יכולת ניהול טקטי ברגע שנדרש. מנהלים רבים נוטים לברוח מתפיסת "מיקרו ניהול" ומפספסים את יתרונותיה. אני מדמיין את עבודת המנהל כעוף דורס החג מעל המטרה (במקרה שלנו, המשימה). תפקיד המנהל להחליט מתי נכון לרדת במהירות מטה ולשלוט בפרטים. בתפיסת הניהול המדויק ישנם שלושה מצבים שונים המשתמשים בכלי של "מיקרו ניהול":

- בקרה על ביצוע משימה משמעותית – בדרך כלל המשימה שבראש התיעדוף הארגוני.
- חניכה של הדרג מתחת – מתן דוגמה אישית וקביעת סטנדרט אל מול הדרג הניהולי הזוטר.
- בקרה ייעודית לאחר שגיאה.

9. **מקום של כבוד לפ"ע השבועי** -חניכה ושיפור של הדרג שמתחת למנהל היא אמורה להיות בראש מעייניו של המנהל. העלייה בתפוקה של שיפור אצל הדרג מתחתייך היא אקספוננציאלית ובשל כך השקעה של שעה בשבוע שבה מבצעים שיח עומק על נושאי ליבה וקידום אישי של הדרג הזוטר הינה PriceLess. במקביל לפ"ע יש לייצר תהליך שקוף של התעדכנות במשימות השונות המנוהלות אצל המנהל הזוטר כדי להבטיח שפגישת העבודה תוקדש לדילמות מרכזיות, נושאים לחניכה מצדכם ושיח על התקדמות ופיתוח אישי של הפרט בארגון.

10. **הצבת סטנדרט גבוה** -נדרש ממנהל מדויק להציב סטנדרט גבוה לעשיית הצוותים תחתיו על כל המגרש. מרמת פורמט הדו"ח השבועי ועד ביצוע המשימות הטקטיות ביותר. היכולת של מנהל לדרוש מקצוענות מאנשיו – היכולת לסיים משימה מקצה לקצה ויחד איתה לעלות את הדרישה ולהציב תנאים גבוהים יותר להשלמתה בכל פעם, מייצרת סרגל מאמצים להשתפרות של כלל הגורמים בארגון באופן "שמדבק" את כלל הסובבים.

בעזרת עקרונות הניהול המדויק, מנכ"לים מייצרים תפוקות גדולות בצורה מתמדת, משייפים את המערכת כולה ודואגים לדחוף אותה כל פעם אל עבר שבירת שיאים חדשים, בצורה מנוהלת.



על מיקוד – פוקוס – וקבלת החלטות

סיפור ההצלחה של האפליקציה והחברה שמאחוריה – מסקרן כל סטארטאפיסט, כל כותב אפליקציות, ואפילו את המשתמשים עצמם.

אינסטגרם נוצרה בשנת 2010 בסן פרנסיסקו, קליפורניה, תוך כדי פיתוח יישום אחר לסלולר בשם burbn. מפתחיה, קווין סיסטרום ומייק קריגר, פיתחו תחילה יישום חדשני שתוכנן לספק מגוון שירותים מבוססי מיקום.

בשלב מסוים במהלך הפיתוח החליטו השניים כי הפיתוח של burbn מורכב מידי והם מחליטים לעשות את הדבר הנכון בתור סטארטאפ –

להתמקד בדבר אחד, ולעשות אותו הכי טוב שאפשר.

רוב הפיצ'רים נחתכו ומה שנותר הוא מה שאנחנו מכירים – שיתוף תמונות עם פילטרים מדליקים, והאפשרות לעשות לייק ולהגיב לתמונות של אחרים. בדיעבד אפשר להבין כמה הייתה גורלית ההחלטה הזו לעתיד החברה.

הם החליטו לקרוא לה בשם "אינסטגרם" (Instagram) מלשון "מיידי" באנגלית (instant) ו־Telegram – מברק. פיתוח היישום החדש, אינסטגרם, ארך 8 שבועות בלבד מאחר והתשתית כבר הייתה קיימת.

היישום הושק באוקטובר 2010, במרץ 2012 מנתה הרשת החברתית 25 מיליון משתמשים רשומים.

באפריל 2012 הודיעה Facebook כי היא קונה את חברת אינסטגרם, שבה 13 עובדים בלבד, **תמורת מיליארד דולר.**

כמות העובדים בעידן האינטרנט לא רלוונטי, הגבינה זזה כל הזמן – צריך להתאים את עצמך, צריך להתמקד ביצירת ערך ללקוח – ההכנסות כבר יגיעו.

לעשות מיקוד במשהו אחד – לייצר פוקוס לכולם על המטרה – לקבל החלטה מה הכיוון הנכון ולעשות אותו הכי טוב שאפשר – זו שיטה – זו הצלחה.



Action Items

מה למדתי מפרק 17

ניהול מדויק

על מיקוד, פוקוס וקבלת החלטות

הסיפור של Instagram

נקודות לשימור מהמאמר – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור מהמאמר – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו ?

איזה צוותי עבודה אנו הולכים להקים כדי לקדם מטרות שונות?

מה שגרת פגישות העבודה השוטפת בכל מחלקה?

מה מתכונת הדיווח בכל מחלקה צריכה לכלול?

פרק 18

להתאהב בבעיה ולא בפתרון

פיתוח עסקי משנה עולם – הסיפור של Waze

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



מאזן סביתאני - מנכ"ל קבוצת סביתאני

יספר על על הדרך מסדרן ברשת קמעונאית גדולה בארצות הברית ועד לזכייה בבלעדיות של מותג ענק אל מול החברות המובילות בתעשייה תוך עבודה קשה והשקעה בליווי חיצוני של מומחים.



ג'וליה זהר - מנכ"לית ובעלים של טחינה אל ארז

תספר על כניסתה לתפקיד המנכ"לית מתוך מקום של כאב ועל החשש בתחילת הדרך שהפך למניע להצלחה. מאמינה במתן דוגמה אישית לנשים, בקירוב לבבות ובהובלה מתוך אדיבות וצניעות.



יוסי יהודיאן - מנכ"ל רעות וואן

יספר על ההתאהבות בעולם ההיי-טק בתקופת ה־MainFrame שהובילה להקמת בתי תוכנה מצליחים בישראל ועל ההבדל בין ניהול לבין מנהיגות. מאמין בליווי מנטור להתייעצות לאורך כל הדרך.



שרון סבירגו - מנכ"לית ומייסדת מובילייז

תספר על המעבר לסיליקון וואלי לטובת הגשמת החלום הגלובלי ועל מתן שירות למעל 2,500 קהילות ברחבי העולם. מאמינה שצריך להתמקד בחוזקות הארגון, בניהול מוכוון יעדים מוגדרים ולא לפחד לשאול שאלות.



ניר בריח - מנכ"ל מכללת השף

יספר על המעבר מעשייה ציבורית ענפה להצלחה בעולם הפרטי, ניהול ישיבות בצורה אופטימלית, התמדה והאצלת סמכויות תוך בקרה מלאה.

פרטים אישיים



שם:
מאזן סביתאני

השכלה:
מהנדס

חברה:
סביתאני

אתר אינטרנט:
www.sbitany.com

משפט מפתח

"You have to be honest and work hard constantly".

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי בארצות הברית, שם למדתי באוניברסיטה ובמקביל שימשתי סדרן ברשת קמעונאית גדולה. לאחר שנתיים מוניתי למנהל הרשת.

לאחר שסיימתי את לימודיי באוניברסיטה חזרתי לארץ כדי לסייע בחברה של אבי שהייתה אז במשבר ועל ידי עבודה קשה ויושרה הצלחתי להפוך את החברה לבעלת שם.

כיום החברה מונה 700 עובדים.

על עצמי

איש חרוץ ,איש של עבודה.

עצה טובה שקיבלתי

לגייס אנשים טובים שילוו אותי, קואצ'ר , עורך דין (מלווה אותי במשך 40 שנים)

ומומחה שאכפת לו ,כמו אבי, מנכ"ל פתרונות אפקטיביים.

הם שמים לי גבולות ומייעצים לי מתי כדאי להפסיק כי אני תמיד רוצה להשיג יותר.

עצה טובה לתת

תשקיע בעבודה, תבזבז רק מההכנסה בפועל שיש לך כרגע , אל תגיד בעתיד יהיה לי.

בתקופת הקורונה הרבה אנשים "נפלו" כלכלית כי הם הסתמכו על כסף שאין להם בפועל.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להיות ישר וכנה.
- לתת מעצמך כמה שיותר.
- תמיד להיות בעשייה ולהסתכל כמה צעדים קדימה, לא לשבת על זרי הדפנה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- לדבר בגובה העיניים עם כל הסובבים אותך.
- יושרה.

המהלך הניהולי של השנה

השנה ביצענו מהלכים רבים, אך החשוב ביניהם היה בדיקת החולשות בחברה והתגברות עליהן.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבי פרץ –איש טוב, מצליח ויצירתי מאוד.

ספר או סרט/ סדרה שהשפיעו עליך

הכרישים – תוכנית על יזמים חדשים שמביאים איתם חדשנות בתחומים שונים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני נמצא בג'וב חיי ואוהב את מה שאני עושה.

פרטים אישיים



שם:

ג'וליה זהר

השכלה:

תואר ראשון בחינוך

חברה:

טחינה אל ארז

אתר אינטרנט:

www.alarz.co.il

משפט מפתח

"האמונה במוצר שלי ובעצמי הובילו להצלחה".

הדרך לתפקיד

מאז ומתמיד אימי כיוונה אותי לעסוק בתחום החינוך.

התחלתי את דרכי כפקידה בבנק, לאחר מכן למדתי חינוך ועברתי לעסוק בתחום ההוראה- שימשתי כמורה לחשבון ורכזת מנהלית בבית הספר.

לאחר שבעלי נפטר באופן פתאומי ותוך העצב הרב על האובדן התחלתי לעבוד במפעל המשפחתי. ידעתי שעליי להצליח בניהול המפעל. היו כאלה שפקפקו ביכולותיי להצליח לנהל, אך זה היווה עבורי אתגר. ידעתי שעליי להוכיח את עצמי. אני הייתי המפעל והמפעל היה אני.

לקח לי זמן רב להבין איך מנהלים את העסק ואיך להתנהל מול ספקים, בנקים ולקוחות, אך עם הזמן למדתי את העסק ביסודיות החל משלב הייצור, עד כדי כך שאני יודעת מה הבעיה במכונת הטחינה רק מהרעש שהמכונה משמיעה.

הסבתות זיכרונן לברכה סייעו לי רבות בגידול הילדים ואפשרו לי להצליח. נוסף לכך, לא יצאתי לחופשות במשך 13 שנים.

על עצמי

אני אחראית, דואגת לכולם ואוהבת לעזור.

הבטחתי לעצמי שאהווה דוגמה להצלחה לכל הנשים. אני עוזרת לנשים ומעסיקה נשים רבות.

בנוסף, ייסדתי קרן פילנתרופית לבעלי מוגבלויות מגילאי 21-65 ואני עוזרת בקירוב לבבות בין ישראלים לבין ערבים.

עצה טובה שקיבלתי

לאחר שבעלי נפטר פגשתי נזירה במנזר והיא אמרה לי: "אלוהים נתן לנו ברכה. הברכה הזו היא השכחה, ועם הזמן היא תעזור לך ותהיי חזקה יותר".

עצה טובה לתת

לכל מי שיש לו מיזם בראש שהוא מעוניין לפתח – תאמין בעצמך ובמיזם ותלך בעקבות הלב ללא פחד.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בראש ובראשונה, מתן כבוד לעובדים ומשכורת נאותה ולהיות אוזן קשבת עבורם.
- להיות אדם צנוע, בעל אופי נוח, ולנהוג באדיבות עם כולם - לקוחות, ספקים, עובדים.
- לחיות את העסק ולהיות נוכח.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

בעל אחריות גבוהה, צניעות, התמדה, יחסי אנוש טובים.

המהלך הניהולי של השנה

לחדש תמיד – ציוד, טכנולוגיה מתקדמת (ייצור טחינה מסורתית וחלבה בשילוב עם טכנולוגיה מתקדמת).

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אימי השפיעה עליי מאוד.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

סדרה – לבנון (גרמה לי להתרגשות רבה).

הספרים מאת רם אורן.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך בתפקידי בהצלחה ולהגדיל את סל המוצרים של טחינת אל ארז.

פרטים אישיים



שם:
יוסי יהודיאן

השכלה:
תואר ראשון במחשבים

חברה:
ReutOne A.Y. Ltd

אתר אינטרנט:
www.reutone.com

משפט מפתח

"Fail to plan is plan to fail".

הדרך לתפקיד

לקראת השנה השנייה בלימודים התקבלתי לתפקיד Dispatcher בחברת "ניקוב", שהייתה אחת מלשכות שירותי מחשב הגדולות בישראל. למי שלא יודע מה זה לשכת שירות ומה התפקיד שעשיתי לא נורא כי שניהם מונחים שנכחדו מהעולם. רק בכדי לסבר את האוזן – מדובר בחברה שהיה לה "מחשב" גדול, שהשתרע על שטח של אולם חתונות, והיו מדפסות בגודל מכונית וכונני סרטים שהיו מרכיבים עליהם סרטים לגיבוי, ואני אחד העובדים שהפעיל את המפלצת הזאת.

שם התחיל סיפור אהבה שלי עם עולם המחשבים. העבודה בלשכת שירות הייתה במשמרות, לרוב בלילה, ושם אני ואחד העובדים חשבנו על לפתוח בית תוכנה לבד. אז לא קראו לזה סטארט אפ, המונח עדיין לא היה קיים.

פרשתי עם החבר ופתחנו בית תוכנה שעסק בפיתוח מערכות tailor made (ייעודיות) למגזר העסקי. עבדנו שלוש שנים ביחד ואז נפרדו דרכינו. מייד לאחר מכן פתחתי בית תוכנה עם אשתי זיוה, שסיימה אז את לימודיה כמתכנתת. זה היה בתקופה שמחשבים אישיים החלו לצוץ על שולחנות של בעלי עסקים קטנים כפטריות אחר הגשם. שם הנחתי את אבן הפינה לחזון התוכנה לניהול קשרי לקוחות, מה שבמשך השנים קיבל את השם CRM. התחלנו לפתח את מערכת ה־Followup CRM, שהייתה התוכנה הראשונה על טהרת ה"כחול לבן" בתחום ה–CRM. החברה התפתחה ובמשך השנים הפכה לחלוצה ולוותיקה ביותר בישראל

בתחומה, ולה למעלה מ־1,200 לקוחות ולמעלה מ־15,000 משתמשים.

על עצמי

כמו מרבית המנכ"לים אני מוצא את עצמי כ־ Workaholic. התחביב העיקרי שלי זה בישול, זה מרגיע אותי בצורה בלתי רגילה. עוסק ביוגה וקצת במוזיקה, מעבר לזה הכול שגרתי.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי הרבה עצות טובות, רק חבל שלרוב הן הגיעו מאוחר מדי. אם המושג "מנטור" היה קיים לפי שלושים שנה אני מניח שהכול אצלי היה נראה אחרת.

העצה הכי טובה שקיבלתי – לפני כל החלטה לראות איך עשו את זה אחרים, ובעצם ללמוד מניסיונם של אחרים אבל לעשות את זה יותר טוב מהם.

עצה טובה לתת

אם אתה שכיר וחושב להיות עצמאי תחשוב שוב ושוב ושוב.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תמיד לפני קבלת החלטה חשובה תתייעץ עם שני אנשים, אחד שמומחה בתחום ואחד שלא מבין בתחום אבל יש לו הגיון בריא.
- יש הבדל בין ניהול לבין מנהיגות. ברגע שתבין את ההבדל תצליח לנהל טוב יותר.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- לבחור את הטובים ביותר שיעבדו בשבילך.
- תקשורת טובה עם העובדים.
- להפסיק לפחד להאציל סמכויות.
- למנוע תחרות הרסנית בין העובדים.
- להכיר היטב את המתחרים ואף לשאוף לשתף פעולה איתם. כן כן, זה אפשרי.
- לקוחות הם הנכס היקר ביותר של החברה, וצריך לדאוג לשמירה מתמדת ושיטתית עליהם.

- דוגמה אישית.

המהלך הניהולי של השנה

מיד עם תחילת הקורונה, כשעוד הכול היה לוט בערפל, ההחלטה לשחרר את שלושת העובדים הטובים ביותר הביתה לפיתוח מערכת חדשנית, שהייתה תוכנית מגירה במשך מספר שנים. עכשיו יש לנו מוצר מנצח.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אין לי מודל לחיקוי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר : תורת המשחקים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להיות שף במסעדה משלי.

פרטים אישיים



שם:
שרון סביירגו

השכלה:
תואר ראשון בממשל ודיפלומטיה
(בהצטיינות) - המרכז הבינתחומי הרצליה

חברה:
Mobilize

אתר אינטרנט:
www.mobilize.io.

משפט מפתח

"True Leaders don't create followers, they create more leaders"
(Tom Peters)

בתרגום חופשי: "מנהיגים אמיתיים לא מייצרים מעריצים, הם יוצרים עוד מנהיגים".

הדרך לתפקיד

לפני 10 שנים, לאחר שביצעתי תפקידים בהיי-טק ובמעורבות חברתית-אזרחית, נוכחתי לדעת שיש טרנד חדש שמתהווה לו - ניהול קהילות. בנוסף, שמתי לב שקהילות הופכות לאט־לאט להוות גורם מכריע בהצלחה של ארגונים, הן עסקיים והן חברתיים. עבור הקהל הרחב 'קהילות' היה שם נרדף לקבוצות אימהות או מתנדבים, אך למרות זאת יכולתי להבחין שקהילות הופכות להיות המרכיב הסודי של כל ארגון שרוצה לגדול מהר באופן ויראלי ולקבל גל תמיכה אדיר של אנשים שמאמינים בדרכו. באותה העת, אומנם הקהילות הפכו להיות קריטיות מאוד, אך היה מחסור בכלים טכנולוגיים שיעזרו למנהלי הקהילות לבצע את תפקידם. ניסיוני כמנהלת קהילות מצד אחד וכאשת טכנולוגיה אשר ראתה אינספור כלים טכנולוגיים מקצועיים מצד שני, עורר בי את ההבנה שיש פה הזדמנות אדירה לבנות פלטפורמה טכנולוגית שתשרת את אנשי המקצוע המובילים של העתיד - מנהלי הקהילות.

תוך שנה מסיום התואר הראשון, הקמתי את מובילייז והובלתי את החברה כמנכ"לית מייסדת. במסגרת התפקיד, עברתי לסיליקון ואלי על מנת לתת לעסק

הזדמנות לכבוש את השוק הבינלאומי והובלתי מספר חזיתות שונות בו זמנית: גייסתי שותפים ומשקיעים, בניתי וניהלתי צוות בינלאומי בסן פרנסיסקו ובתל אביב, הובלתי את התכנון האסטרטגי של המוצר ובניתי את מערך המכירות והשיווק של החברה. בנינו יחד פלטפורמה טכנולוגית חדשנית, גייסנו מעל 75 מיליון שקל, ואנו משרתים מעל 2,500 קהילות ברחבי העולם, כולל ארגונים ענקיים, כגון האו"ם, המועמדת לשעבר לנשיאות ארה"ב, מפלגה מובילה בישראל, גוגל, מיקרוסופט. כיזמית, תפקיד המנכ"ל משתנה תדירות - ככל שהחברה גדלה כך גם תחומי האחריות והתפקידים שהמנכ"לית צריכה לקחת על עצמה גדלים, וזה כשלעצמו האתגר המעניין ביותר בתפקיד המיוחד הזה.

על עצמי

אישה, אימא, מנכ"לית ויזמית שמאמינה בכוחה של קהילה - ביכולת והעוצמה הנדירה של קבוצת אנשים גדולה שמתארגנת יחד כדי להשיג כל מטרה ולשנות את העולם.

עצה טובה שקיבלתי

במהלך לימודיי האקדמיים קיבלתי את העצה הזו מאשת אקדמיה בכירה ורבת פעלים:

"Do what you do best and outsource the rest" - תתמקדו במה שאתם הכי טובים בו, ולכל שאר המשימות העבירו למיקור חוץ.

מאז עצה זו מלווה אותי בכל הרבדים בחיי, הן בתור מנכ"לית והן כאשת משפחה, שכן כמות המשימות ומידת האחריות גדלות מיום ליום.

הבנתי שהדבר החשוב ביותר הוא להבין מהן החוזקות שלי ומהם התחומים בהם אני טובה פחות ובהתאם לכך "לשחרר" פרויקטים לאנשים סביבי, תוך הבעת אמון שהם יבצעו אותם על הצד הטוב ביותר. בנוסף, הבנתי שכדי שאצליח לבנות מיזמי ענק ולייצר את השינוי שאני רוצה לראות בעולם, חשוב שאבנה סביבי מערכת תמיכה חזקה ופעילה הכוללת אנשי צוות איכותיים וקבלת עזרה מכל סוג שהוא.

לכל מנכ"ל יש מספר חוזקות שעשויות להיות המרכיב הסודי של הצלחת העסק - במוצר, בשיווק, במכירות וכו', ולכן חשוב שכל מנכ"ל ישקיע זמן בהבנת החוזקות המשמעותיות שלו ויוודא שמרב זמנו מושקע בפעילויות שתואמות את החוזקות שלו ותורמות לארגון בצורה המקסימלית.

פעמים רבות נתקלתי במנכ"לים שרוצים שהכול יהיה מושלם, ולכן ידם בכל.

מנכ"לים מסוג זה יוצרים מצד אחד תסכול בקרב האנשים סביבם שרוצים שיסמכו עליהם, ומצד שני מנכ"לים מותשים שמפספסים את הדברים החשובים ביותר. האנשים המצליחים ביותר שפגשתי תמיד היו אלו שידעו לבנות סביבם מערכת תמיכה חזקה וביצועיסטית.

עצה טובה לתת

- בנו סביבכם צוות חזק שכיף לכם לעבוד איתו - גייסו אנשים שאתם מאמינים ביכולות שלהם, סומכים עליהם ב"עיניים עצומות" ושהינם בעלי הנעה פנימית להצליח ולעשות הכול על הצד הטוב ביותר.
- צוות חזק הוא צוות שאפשר לבנות איתו תרבות ארגונית של שקיפות, כנות, אחריות, והכי חשוב - אכפתיות כלפי הצד השני וכלפי החוויה של הלקוחות. צוות חזק באמת הוא צוות בעל ביטחון עצמי כדי לקבל ולתת משובים כנים מצד אחד, ומצד שני צוות עם מספיק ענווה כדי לדעת שאף פעם לא מפסיקים ללמוד. בניית צוות חזק מתחילה בתהליך גיוס מדויק המערב את כל הצוות ובאומץ לשחרר אנשים שלא מתאימים לארגון או כמו שאחת היועצות שלי אמרה לי פעם: "אף פעם אל תתני למישהו להחריב לך את התרבות הארגונית".
- השקיעו מכל הלב באנשים שאתם רוצים שיהיו סביבכם וודאו שיש להם את כל הכלים, התמיכה והסביבה הנכונה להיות יצירתיים ואפקטיביים, והכי חשוב - שיהיו גאים בעשייה שלהם ויפתחו תחושת שייכות והשפעה בארגון.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תמיד תהיו מעודכנים ומחוברים לשטח - תדעו ותכירו את חווית הלקוח ותוודאו שכל הצוות שלכם נושא איתכם באחריות לחווית לקוח איכותית וחיובית. חווית לקוח מתחילה בשיווק וברגע המכירה, ממשיכה באיכות המוצר ובחוויית השירות. בימינו, חווית לקוח בינונית אולי מייצרת הצלחה רגעית ומהירה, אבל היא מתכון לכישלון בטווח הארוך.
- הכירו את התקציב שלכם ועקבו אחריו באדיקות. הארגונים החזקים ביותר שאני מכירה הם תמיד אלו ששלטו בתקציב שלהם ביד רמה ווידאו שהעסק בריא ויציב לאורך זמן. בחברות סטארט-אפ או ארגוני ענק יש לפעמים נטייה לאבד את השליטה ולהאמין שככל שיש צמיחה - התקציב כבר יתאזן, אבל האחריות הפיסקלית היא האחריות הגדולה ביותר של המנכ"ל

כלפי המשקיעים, העובדים והלקוחות.

- אל תפחדו לשאול שאלות - המציאות סביבנו משתנה כל הזמן, נכנסים משתנים חדשים, ואנו כמנכ"לים נדרשים להבין בתחומים שונים ומגוונים, בין אם זה בתחום הכלכלי, המשפטי, הטכנולוגי או כל תחום אחר. זה לא טריוויאלי שתדעו הכול מראש, ולכן לא מעט מהלמידה מתבצעת תוך כדי תנועה, אז אל תתביישו לשאול אף שאלה - רק כך תלמדו ותקבלו הבנה מעמיקה של כל הרבדים בעסק שלכם.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- לחלום בגדול - כדי לייצר חזון חדשני ומעורר השראה לעסק שלכם.
- בעל יכולת תכנון לטווח הרחוק ויכולת תרגום לצעדים הנדרשים בטווח הקצר.
- בעל יכולת הקשבה אמיתית לצוות וללקוחות.
- בעל יכולת הבעה טובה ובהירה.
- התמדה ואורך רוח (התכונות החשובות מכולן)

אגב, אף אחת מהתכונות הללו אינה תכונה מולדת. המשיכו לפתח את עצמכם ולחדד את יכולותיכם לאורך כל הדרך.

המהלך הניהולי של השנה

המהלך המשמעותי ביותר שהובלתי בעסק בשנים האחרונות הוא מחקר שוק מעמיק ומשמעותי שעזר לנו למקד את הפעילות שלנו ולבנות מפת דרכים להתרחבות ובנייה מחדש של המוצר בשיטת Crossing the Chasm (על פי ספרו של ג'פרי מור). במשך חודש ימים גיבשנו קבוצת מחקר שכללה נציגות מכל המחלקות בחברה - המוצר, השיווק, הפיתוח, המכירות, שירות הלקוחות ועוד. שוחחנו יחד עם מעל 100 לקוחות, ניתחנו את השווקים השונים אליהם אנו פונים, למדנו מחדש מה עובד ומה לא עובד, איזה מוצרים יש לפתח ומה הלקוחות שלנו מבקשים ומלמדים אותנו. ביצענו את המהלך הזה כדי להבין מהו הפוטנציאל של הארגון ובמה כדאי להתמקד, ואכן המחקר עזר לנו להבין לעומק את הלקוחות שלנו, את הפערים שלנו בשיווק ובבניית מוצר, באילו תחומים אנו מצטיינים ובאלה תחומים צריך להפסיק להשקיע, והחשוב מכל - לגלות את השווקים הפוטנציאלים שאנו יכולים להתרחב אליהם בשנים הקרובות. לרוב מבצעים מהלך מסוג זה מדי מספר שנים מאחר שמדובר במהלך שדורש משאבים רבים.

אני מאמינה שכדי להישאר מחוברים לשטח ולהבין את העסק לעומק - כל מנכ"ל/ית צריכים לייצר לעצמם שגרה קבועה שבמסגרתה הם משוחחים ישירות עם מספר לקוחות וחברי צוות ממחלקות שונות מדי חודש.

מעבר לכך, השנה האחרונה הייתה מוקדשת למהלך החשוב ביותר בחיי - לידת בני הבכור ובניית המשפחה והקהילה שלי. לאור האילוצים שהגיעו עם מגפת הקורונה, בניתי וטיפחתי קהילה קרובה - קהילה שמלמדת אותי מקרוב מה הלקוחות שלי צריכים ונותנת לי השראה למוצרים חדשים, כי אין מהלך משמעותי יותר מאשר להיכנס לנעליהם של הלקוחות כדי להבין מה הם באמת צריכים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

במשך שנות עבודתי במובילייז המודל לחיקוי שלי הן חברות טכנולוגיה כמו "סיילספורס" ו"האבספוט" שבנו תוכנות שהפכו להיות פריט חובה לכל איש מקצוע מתחום המכירות או שיווק מבוסס תוכן. מעבר לבניית מוצרים משמעותיים, חברות אלה מובילות בתחומן ומהוות דוגמה למוצרים בעלי תמחור נגיש - Bottom up pricing.

בתור מנכ"לית, מקור ההשראה שלי והמודל לחיקוי שלי הוא אבא שלי, אחד מהמנכ"לים הטובים בעולם. כל פעם מחדש אני לומדת ממנו על חדשנות בניהול ארגון, עבודת צוות וניהול אנשים, בניית עסק, ובייחוד - על חוסן אישי ואומץ אינסופי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עלייך

Delivering Happiness מאת טוני שיי, המנכ"ל האגדי של זאפוס שהפך את החברה שלו ממבנה ארגוני קלאסי לארגון שטוח נטול היררכיה. דוגמה קטנה מהספר למהלך גאוני שהפך את זאפוס להצלחה שהיא - כחלק מתהליך הקבלה לארגון, כל עובד - לא משנה מה תפקידו, צריך לעבוד מספר ימים בצוות שירות הלקוחות של החברה. מהלך שיצר תרבות מדהימה של איכות וחוויית לקוח מצוינת.

Crossing The Chasm - ספר זה שינה לגמרי את הדרך שבה אני מעוניינת לבנות את החברה שלי. זהו ספר מנהל עסקים קלאסי המציע גישה אנליטית למחקר שוק ובניית אסטרטגיה. בזכות ספר זה גייסתי את כל הצוות שלי לנתח את השווקים הפוטנציאלים שלנו, מהלך שאפשר לנו תוך חצי שנה להמציא את עצמנו ואת המוצר שלנו מחדש והוביל להכפלת היקף המכירות שלנו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני מנכ"לית ויזמית ב-DNA שלי והשאיפה שלי כיום היא לקחת את היכולות שלי ולמנף אותם כדי לשנות את הדרך שבה אנחנו חיים במרחב האורבני - לבנות בישראל ובעולם מודל מחייה חדש המאפשר לכל אדם להיות מוקף בקהילה המאפשרת לו להרגיש שייך ובעל ערך.



פרטים אישיים

שם:
ניר בריח

השכלה:
תואר ראשון – מדעי המחשב;
תואר שני – הנדסת תעשייה וניהול

חברה:
מכללת השף – הדס הכשרות מקצועיות בע"מ

אתר אינטרנט:
www.hashef.co.il.

משפט מפתח

יצירתיות התמדה ונחישות

הדרך לתפקיד

אני גם הבעלים וגם המנכ"ל, יש לנו סניפים בבאר שבע, בירושלים, בתל אביב ובחיפה.

התחלתי כמנכ"ל עיתון באוניברסיטת בן גוריון בזמן הלימודים. לאחר מכן, בגיל 26, הייתי עוזר תכנון של ראש עיריית באר שבע וגם מרצה למחשבים ולמתמטיקה בכמה מכללות. לאחר שנתיים התמניתי לתפקיד משנה למנכ"ל החברה הכלכלית. לאחר שנתיים וחצי, בגיל 30, הפכתי למנכ"ל ובגיל 36 פרשתי.

לאחר מכן נכנסתי לעסקים פרטיים בתחומים של מכללות. היו לי כמה מכללות, כגון לביטחון, למנהל, ולאיפור במקביל. ב־2005 הקמתי את מכללת השף, ופיתחתי אותה בצורה מסיבית מאוד מבחינת כמות התלמידים, שיתופי הפעולה וקורסים מיוחדים.

הכנסתי חידושים שלא היו בארץ לפני כן, ומאז אני ממוקד בעסק הזה.

על עצמי

אדם החלטי, עם חזון, רגיש, הוגן עם זאת קפדן.

עצה טובה שקיבלתי

לפני קבלת החלטה כדאי לשמוע לפחות שתי דעות ולהעמיק בפרטים עד כמה שאפשר.

לא לבזבז את הזמן בישיבות. אם אפשר עדיף לסגור את הדברים בעמידה.

עצה טובה לתת

תמיד להיות חיובי, גם שנראה שהכל מתמוטט.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להיות אמפתי.
- להיות ברור.
- להיות עקבי ולוודא שיש תוצאות.
- אם נתת הנחיות תוודא שהן בוצעו תוך זמן מוקצב.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- לסמוך על אנשים.
- לדעת להאציל סמכויות תוך בקרות מתאימות.
- אדם שנכנס לפרטים.
- מתמידן וחרוץ.
- הבנה של תהליכים ויישום.

המהלך הניהולי של השנה

ניהול בתקופה של אי וודאות – אין תוכניות ארוכות טווח אלא לטווחים קצרים.

התמקדות בפיננסים.

אנחנו מלמדים גם בזום.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

וורן באפט וצ'רצ'יל.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

ספר השירים של לאונרד כהן

סרט – מאניבול

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לפתוח גלריה ולמכור יצירות, ולהיות בעלים של יקב יין.

ואז לנוח על שפת הים בתאילנד או באחד מאיים הקריביים.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 18



"לא נכשלתי. פשוט מצאתי 10,000 דרכים שבהן זה לא עובד."

תומאס אדיסון

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

מה השינויים שעליכם לעשות כדי שהארגון שלכם יצליח?

להתאהב בבעיה ולא בפתרון

פיתוח עסקי משנה עולם – הסיפור של Waze

"תתאהב בבעיה ולא בפתרון" - המוטו של אורי לוין, יזם סדרתי וממייסדי WAZE, הוא לחפש בעיה גדולה ששווה לפתור אותה, בעיה שהעולם יהיה טוב יותר כאשר הבעיה תיפתר, ולאחר מכן להבין לאילו אנשים יש את הבעיה ולשאול אותם איך הם תופסים את הבעיה. רק לאחר מכן יש להגדיר את הפתרון.

אורי מאמין שיזמים אמיתיים ומנכ"לים של חברות צריכים להתאהב בבעיה ולא בפתרון. מנכ"ל אמיתי יודע לנווט את הספינה בלא נודע ולא מפחד מכישלון, אלא יודע להתגבר עליו, ללמוד אותו לעומק ולהסיט את הספינה אל עבר ההצלחה. בגישה הזו אורי התחיל את ההרפתקה שלו בניווט הלא נודע עם חברת Waze שלבסוף מבצעת מהפכה בעולם התחבורה והופכת את העולם לקצר יותר, תרתי משמע.

דמיינו את הנסיעה בכבישים לפני 15 שנים - אתם נכנסים לרכב ומפעילים את מכשיר ה־GPS המשוכלל שקניתם ומקלידים את הכתובת הרצויה. מהר מאוד אתם מוצאים את עצמכם בפקק יחד עם כל מדינת ישראל כי אלו הכבישים וזאת הדרך המהירה ביותר לפי המכשיר. נתוני העומס בכבישים והאופציות למציאת דרכים חלופיות אינם עומדים לרשותכם.

האירוע הנדון קרה גם לאהוד שבתאי, ומכאן הגיע רעיון פשוט - הנהג ייסע בשטח עם הסמארטפון שבו תותקן אפליקציה שתמפה את כל האזורים שהוא עובר בהם ותעביר מידע על קצב ההתקדמות שלו.

הרעיון נשמע מדהים, אך הרבה לא יודעים שבזמנו מיפוי הכבישים היה עסק מצליח ונאחז בסוג של מונופול עולמי של חברות ענק המוציאות מיליוני דולרים בשנה על מיפוי ועדכון שנתי של המפות לכלל מכשירי ה־GPS.

שבתאי התחיל את עבודת המיפוי לבד, ותוך ימים ספורים הצליח לארגן כמה עשרות חברים שמיפו את השטח שליד ביתם. מפה לאוזן הקהילה גדלה ל- 1,500 איש, וכל הארץ מופתה במהירות. אהוד, העייף מהמיפוי האינטנסיבי, פנה לאמיר שנער שהפך לסמנכ"ל הפיתוח בחברה. "עד אותו רגע הייתי חלק פעיל מהקהילה, סללתי כבישים עם שאר ה- 1,499", מספר שנער. "ואז הבנתי שאפשר לרוץ עם זה קדימה ולהראות למשקיעים". יחד הם חיפשו שותף עסקי, מישהו שיודע להשיג כספים, והגיעו לאורי לוין, לניהול החברה.

כיום Waze הינה חברה מובילה בעולם שהווקטור העיקרי בה מבוסס על מודל "חוכמת ההמונים". החברה שמה במרכז את המשתמשים המובילים, מארגנת ימי עיון, סדנאות לימוד וסנכרון חודשי עם הקהילה. הקהילה מבטיחה ל- Waze שימוש יום-יומי באפליקציה ואיתו גם Data עדכני לטובת יצירת ערך מיטבי לשאר משתמשי האפליקציה.

מודל החברה לא השתנה מרגע השקתה המצומצמת של האפליקציה – הנהגים, כלומר אתם, מעדכנים את המפות בזמן אמת ומתריעים על עומסי תנועה, תאונות דרכים, מכמונות מהירות או אירועים אחרים בכבישים. הגאונות של האפליקציה היא לא רק בכך שהיא מנווטת את המשתמש אל מעבר לפקקים בדרכים חלופיות באמצעות העדכונים והדיווחים, אלא גם בכך שלמשתמשי Waze יש את המפות הכי מעודכנות בכל רגע נתון.

בשנת 2013 נרכשה Waze על ידי Google בסכום המוערך בכ- 1.1 מיליארד דולר.

הדרך של Waze הייתה רצופת 'מחסומי כבישים' אך ההתמדה וההתאהבות של הדרג הניהולי בבעיה הביאו את אורי לוין ושותפיו למציאת פתרונות תואמים שנבעו מתוך מחשבה יצירתית ועבודה קשה רבה ומאומצת, ומכאן הדרך לשיפור המוצר, הוספת שירותים נוספים כמו carpool, פרסומות מבוססות מיקום, ניהול DATA, סנכרון יומנים ואנשים המביאים את Waze למקום נכון.



Action Items

מה למדתי מפרק 18
להתאהב בבעיה ולא בפתרון
פיתוח עסקי משנה עולם – הסיפור של Waze

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהו האתגר המרכזי שהארגון שלכם מנסה לפתור?

מהו ה'אקס פקטור' שאם נפתור אותו הארגון יצמח פי שניים לפחות?

פרק 19

אקטואליה

ניהול בזמן משבר

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



שלומי מגל - מנכ"ל MIS טכנולוגיות

יספר על בניית אסטרטגיה ל-5 שנים קדימה תוך התבססות תחת חברת אם המאפשרת צמיחה. שלומי הוא "איש של אנשים" שמאמין בתשוקה כמניע הכרחי לעשייה.



אביבית הופמן - מנכ"לית מתווה – גישור מקרקעין

תספר על המסלול הניהולי מהאישה בדרגה הבכירה ביותר בצה"ל בזמנה ועד היום. מאמינה בהצבת מטרות ברורות ואפשריות לעסק ובחדשנות ודיוק לאורך הדרך.



עדי צים - מנכ"ל ובעלים SR - accord

יספר על הדרך להצלחה בתוך עולם הריטייל ממכולת שכונתית להנפקה של רשת סניפי כמעט חינם והקמת חברת שירותים פיננסים אשר נסחרת בבורסה בת"א ומובילה את ענף הפיננסים בישראל.



לירי הלפרין - מנכ"לית ומייסדת LeO

תספר על הרצון לעסוק בעולם היזמות שצמח מהבית ועל החדירה לסצנת הסטארטאפים וההיי-טק. ממליצה לחלום בענק, לדאוג לעצמכם ולקבל החלטות בעזרת פוקוס נכון ומתוך דאטה ולא על סמך תחושות בטן.



אוראל הרשקוביץ - מנכ"ל ISLINE שילוח בינלאומי

יספר על הכניסה לתחום "מיושן" וחידושו דרך העולם הטכנולוגי. מאמין בכוח של שילוב טכנולוגיה בעסק, בלקיחת הימורים מושכלים ובחוסר פשרות.



פרטים אישיים

שם:
שלומי מגל

השכלה:
מהנדס תעשייה וניהול מהטכניון
ותואר שני במנהל עסקים

חברה:
MIS Implants Technologies Ltd

אתר אינטרנט:
www.mis-implants.com

משפט מפתח

"Plans are nothing, Planning is Everything."
(Dwight D. Eisenhower)

הדרך לתפקיד

בשנת 2015 הצטרפתי לחברה אחרי מספר תפקידי מפתח בפיתוח עסקי, שיווק ומכירות בחברות אחרות. הצטרפתי ל–MIS שהייתה בבעלות פרטית כסמנכ"ל מכירות. עם כניסתי לחברה עברתי הכשרה במשך כחצי שנה, כולל מעבר בין תחנות שונות בתהליך הייצור ועבודה בפועל בכל מחלקה במפעל וגם מחוץ למפעל.

בשנת 2016 נרכשה החברה על ידי החברה הדנטלית הגדולה בעולם, אך הוחלט להשאיר את MIS כמותג נפרד. כעבור מספר שנים התמניתי למנכ"ל החברה. מייד עם כניסתי לתפקיד בניתי יחד עם הנהלת החברה תוכנית אסטרטגית ל־5 שנים קדימה. במהלך התקופה עברנו ממודל של מפיצים למודל של מכירה ישירה ופתחנו חברות בנות עם גופי מכירות עצמאיים בשווקים העיקריים שבהם אנו פועלים.

המשכנו לפתח את המותג ולהשקיע משאבים רבים בחדירה לשווקים חדשים שבהם לא היינו נוכחים.

במקביל הגדלנו את כושר הייצור שלנו באמצעות ייצור לחברת האם, מה שהוריד משמעותית את העלויות שלנו, וכן השקענו רבות בציוד מתקדם שישמור על

היתרון האיכותי והטכנולוגי שלנו.

נוסף על השיווק והייצור שמתי דגש מיוחד על תחום הפיתוח בחברה, כשהמטרה מבחינתי הייתה מיקוד במוצרים חדשים ומשמעותיים אשר יחזקו את הבידול והתחרותיות שלנו בשוק, תוך שימת דגש על עיקרון הפשטות (Simplicity) והגדלת הערך הנתפס אצל הלקוחות שלנו.

על עצמי

איש של אנשים, חושב אסטרטגית אך חייב חיבור לטקטיקה, ל"שטח" ולפרטים הקטנים. אנליטי ומגיב מהר.

איש של עבודה ומובילות, חשוב לי לאהוב ולהיות מחובר לעשייה בארגון שלי, מונע מסקרנות ותשוקה (Passion) ותמיד שומר על הומור וחיוך.

מאוד אוהב להתנסות, לחקור ולטעום אוכל, לבשל למשפחה ולחברים, וביקום מקביל הייתי כנראה שף.

עצה טובה שקיבלתי

עצה שקיבלתי ואני גם מיישם בעצמי כלפי הכפיפים אליי – אל תפתיעו אותי!! גם אם החדשות רעות – אני מעדיף להתעמת עם העובדות המרות ולהתמודד איתן ולא להיות מופתע.

עצה נוספת היא שכל החלטה טובה מאי החלטה. כולנו כמנהלים מקבלים עשרות החלטות ביום ולפעמים יש נטייה לדחות את קבלת ההחלטה כי זה לא נוח או לא מתאים לנו אישית – זאת טעות. גם אם ההחלטה היא לא נכונה, עדיף לקבל אותה ולהתקדם מאשר לא לקבל ולהישאר בעמימות.

עצה טובה לתת

- הקף את עצמך ב"כוכבים", אל תפחד להקיף את עצמך באנשים מקצועיים ממך, הם יעשו אותך טוב יותר.
- ברמה האישית – אל תיתן לקריירה (או לאגו) לנהל אותך, נהל אתה אותה ואם אתה מבין שאתה במקום שלא יקדם אותך ליעדך – תתקדם הלאה למרות הקושי.
- תייצר אווירה שבה אנשים מרגישים בנוח להביע את דעתם, גם אם היא מנוגדת לדעתך.
- תקשיב יותר ממה שאתה מדבר – לא בכדי יש לנו שתי אוזניים ורק פה

אחד.

- מגוון דעות זה טוב, אבל בסוף צריך לחתוך. חברה מסחרית אינה דמוקרטיה.
- דוגמה אישית חשובה יותר מכל דבר. בסוף אתה הוא זה שכל העובדים נושאים אליו עיניים.
- חברה שהעובדים אוהבים לעבוד בה היא חברה שהלקוחות יאהבו את המוצרים שלה.
- נסה לצאת מאזורי הנוחות שלך – לך לדבר מדי פעם עם עובדים, ספקים, לקוחות. זה נותן פרספקטיבה.
- נסה תמיד להבין מה מוסיף ערך ובאותה נשימה על מה הלקוחות לא מוכנים לשלם.
- תרבות ארגונית – DNA ארגוני הוא המפתח למחוברות של עובדים וגם מהותי ביותר לתפוקות ולביצועים של החברה. שמור על תקשורת פתוחה ובגובה העיניים עם כל עובד ועובדת.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- כל חברה צריכה "חלום" ובעיקר העובדים צריכים לקום בבוקר ולהבין את החלום. הגדר בצורה ברורה את החלום ותזכיר לכולם כל הזמן מהו.
- תחייה את המסרים שלך – Walk the Talk.
- בנה יחד עם ההנהלה שלך את התוכנית האסטרטגית לחמש שנים קדימה ושתף אותה עם כולם.
- כולנו מסתמכים על נתונים וניתוחים, אבל חשוב לתת מקום גם לאינטואיציה ולתחושות בטן, כי לפעמים ההצלחות הכי גדולות באות דווקא מהאי־רציונלי.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- דוגמה אישית.
- צניעות וענווה.
- פתיחות והקשבה.
- יכולות לחיות בתנאי אי וודאות ולהסתגל

- עבודה עם אנשים בגובה העיניים.

המהלך הניהולי של השנה

במהלך הקורונה התעקשתי על המשך ייצור, לא לפטר אף עובד והמשכתי לקדם השקעות בתשתיות. המהלך התברר כמוצלח מאוד שכן המתחרים יצאו מהמשבר ללא מלאי, מה שאפשר לנו לקחת נתחי שוק משמעותיים. בעקבות ההשקעות התאפשר לנו להשיק מוצר חדש שהתקבל בהצלחה, ומורל העובדים עלה מעלה משום שהוקירו מאוד את העובדה שלא פיטרנו אף אחד.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אבא שלי

שהיה קבלן עצמאי ועבדתי איתו מגיל 10 בחופשים ובכל הזדמנות. הוא שלימד אותי צניעות מהי, חשיבותה של עבודה בידיים, של דוגמה אישית, יחס לעובדים כאל משפחה ועבודה עם אנשים בגובה העיניים.

מר אריה גוטליב

שהיה מנכ"ל בחברת נילית במשך שנים רבות ואני הייתי עוזרו במשך תקופה. מאריה למדתי איך לנהל ביד רמה, אך עם פתיחות, הקשבה, צניעות, דוגמה אישית, ירידה לפרטים וניתוח אנליטי של העובדות.

מר דורון פרץ

שהיה הבעלים של חברת MIS, ממנו למדתי איך לחשוב מחוץ לקופסא, להסתכל על הדברים קצת אחרת, איך לייצר יתרון תחרותי, חשיבות בניית המותג לשנים רבות קדימה ולא לפחד לקבל החלטות מהבטן.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הספר גלגל התנופה – מטוב למצוין (Good to Great) של ג'ים קולינס. הספר משלב כמה תובנות מאוד חזקות לגבי ניהול וחברות מצליחות. בעיקר ההבנה של מנהיגות משלב 5 – מנהיגי חברות שעשו מפנה אינם מנהיגים בעלי פרופיל גבוה ומוחצנים. הם מצטנעים, שקטים, מאופקים, אפילו ביישנים – הם ממזגים ענווה אישית וכוח רצון אדיר להשיג את מטרותיהם.

וכן להתחיל קודם עם מי... ואחר כך מה – לפני הכול הדבר הכי חשוב הוא להעלות את האנשים הנכונים לאוטובוס, להוריד את האנשים הלא נכונים מהאוטובוס, להושיב את האנשים הנכונים במקומות הנכונים – ורק אז לחשוב לאן להסיע אותו.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני רואה את עצמי תמיד במקומות שבהם אני משמעותי ואפקטיבי, שאני בחוד החנית של העשייה ופחות במקומות של תומכי לחימה. שלמעשים ולהחלטות שלי יש השפעה על עתיד החברה ובעיקר שאני מרגיש נלהב וגאה לגבי החברה ומה שהיא עושה.



פרטים אישיים

שם:
אביבית הופמן-וייטמן

השכלה:
תואר ראשון במשפטים L.L.B.
תואר ראשון נוסף B.A.
בכלכלה וסוציולוגיה

חברה:
מתווה
המרכז ליישוב סכסוכים בתחום המקרקעין, תכנון ובנייה

אתר אינטרנט:
www.mitve.co.il

משפט מפתח

"עוד תגלי שהעולם רגיל, שהקירות שלו עשויים מחומר שאפשר למעוך."
(עברי לידר).

הדרך לתפקיד

אני בעולם הניהול בפועל מגיל 20. התפקיד הניהולי הראשון שלי היה פיקוד בצה"ל כקצינה צעירה. הצבא שלנו, במציאות ייחודית, מאפשר לצעירות ולצעירים להוביל משימות מורכבות ועמידה באתגרים, בניית תוכניות עבודה וייעול תהליכים, השתלבות בארגון גדול ויותר מכל – לנהל אנשים. צבירת ניסיון כזה בעולם אזרחי מקביל עשויה לקחת שנים, ולהתחיל בגיל מאוחר בהרבה. התקדמתי במהירות לדרגת סגן אלוף, הדרגה הגבוהה ביותר לאשה בתקופה ההיא, ועמדתי בראש ענף מקצועי גדול בהון אנושי ובתקציבים. תמיד הייתה סביבה של פוליטיקה ותחרות על תפקידים בכירים, אך מצאתי עצמי משתדלת לדלג מעל מאבק כזה או אחר. אני סבורה, מבלי להיות ענווה מדי, שהייתי מוערכת מאד. כל תפקידיי היו תפקידי פיקוד, ניהול והובלה. אחד הדברים שתמיד נאמרו עליי הוא שאני מנהיגה מקצועית, כזו שמסתכלת על האנשים שלה. השקעתי בהכשרה שלהם, חינכתי אותם והעמדתי אותם ביעדים מאתגרים. קידמתי רבים מהם, מתוך הכרה ביכולות שלהם ובהיותם אנשים שליבם במקום הנכון. בכל נקודת זמן היה להם גב איתן, הצלחתם הייתה חביבה עלי כשלי. אנשים עבדו מתוך רצון להצליח ובידיעה

שמישהו מאמין בהם.

פרשתי מהצבא בגיל 40 עם שני תארים בכלכלה ובמנהל עסקים, וחזרתי לספסל הלימודים ללימודי משפטים, יחד עם בנות ובני 25, צועדת לדרך חדשה. עם הידיעה שאני מקדמת השפעה חברתית בעולם האזרחי, בעזרת כישוריי המקצועיים כמשפטנית יחד עם מיומנויות הניהול שצברתי בכל שנותיי בשירות, הכיוון היה שיפוט. בתפקיד עוזרת משפטית לשופט כתבתי מאות פסקי דין בתחום המקרקעין, התכנון והבנייה, עם קביעות חד משמעיות לגבי קבלה או דחייה של תביעות בכל תחומי המקרקעין הקשורים לבתי משפט השלום והמחוזיים. שם ראיתי את הצורך בהקמה של מרכז שייתן פתרון אלטרנטיבי לניהול סכסוכים במקרקעין בבתי משפט. הן בשל השיטה האדוורסרית של המשפט הישראלי, שהיא והעומס על בתי המשפט גורמים לעינוי דין בגלל התמשכות הליכים, הוצאות גדולות מאוד על מומחים, אגרות, עו"ד והתעסקות במחלוקת שממלאת את החיים; והן ההחלטה של פסקי דין, של זוכה ומפסיד, שאינה נותנת פתרון ליחסים מתמשכים בין אנשים. דוגמאות? שכנים בבניין, בתי קרקע צמודים, ירושות במקרקעין ויחסים חוזיים.

בשנת 2009 הקמתי את "מתווה" – מרכז לישוב סכסוכים בתחום המקרקעין תכנון ובניה. מיום הקמתו מתנהלים במתווה – בהצלחה גדולה, באופן חדשני ופורץ דרך – הליכי גישור, בוררות ושיתוף ציבור מקצועיים בתחום הנדל"ן, בהשתתפות מגשרים מומחים מתחומי המשפט, השמאות, האדריכלות והכלכלה. המגשרים המקצועיים במתווה מגשרים על חילוקי הדעות בין הצדדים המגיעים לגישור, בונים הסכמות ביעילות ובחסכון בזמן ובהוצאות, ומסייעים לצדדים להגיע להסדר שמייתר את ניהול ההליך בבית משפט. הבוררים של מתווה הוציאו מתחת ידם פסקי בוררות עדכניים גם בתחומי התחדשות עירונית; אנשי המקצוע במתווה הובילו הליכי שיתוף מוצלחים מול רשויות מקומיות ומול מיזמים במקרקעין. המרכז מנוהל כמו שאני יודעת: מטרות ברורות, השפעה חברתית, התחדשות, חדוות עשייה והנאה מהדרך, והצלחות מוכחות ומוערכות.

על עצמי

עורכת דין, מגשרת ובוררת בתחום המקרקעין תכנון ובניה (נדל"ן), מרצה בהשתלמויות בנושאי נדל"ן, משא ומתן ויישוב סכסוכים. סגן אלוף במילואים. תחביבֵי ים – יאכטות, סקי מים וצלילה.

עצה טובה שקיבלתי

בתחילת דרכי בניהול קיבלתי עצה בסיסית פשוטה ונהדרת – תהיי המנהלת שתמיד רצית שתהיה לך. אני מאמינה שמילאתי בתוכן ראוי את המסגרת הזו, בנוכחות ברורה ואסרטיבית, באומץ ניהולי, בחשיבה יצירתית וביחסי אנוש מצוינים. ההנחיה לפיה פעלתי מתפקידי הראשון כמפקדת – בעיה מציגים תמיד עם פתרון מוצע בצידה – מלווה את דרכי בהנהגת אנשים עד היום.

עצה טובה לתת

- הציבי מטרות ברורות ואפשריות לעסק שלך, ובדלי את תחום העיסוק עם יתרון יחסי.
- נהלי על בסיס נתונים בדוקים, חוות דעת והצעות מוגדרות.
- חדשנות ויצירתיות צריכות להישען על תוכנית מובנית. קיימי מעקב החלטות, אל תניחי הנחות. דייקי את הדרך ושפרי בזמן אמיתי.
- האצילי סמכויות ואל תחששי מביקורת קונסטרוקטיבית.
- בני מסלול קידום לעובדים. תגמלי, העריכי בפידבק לעובד מה ניתן לשפר או לשמר. אל תמתיני לאובדן כיוון, תני חוות דעת עיתיות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

הציבי יעדים ברורים, כאלה שהם מדידים שניתן לכמת אותם, והכי חשוב שהם ברי השגה.

גייסי משאבים לעמידה במטרות ולקידום העסק.

עודדי עבודה בצוות, האמיני באנשים שלך וצרי עבורם סביבה שבה הם יכולים לצמוח. בני יחסי אמון, עמדי בהבטחות, השקיעי בהכשרה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- לאהוב ביג טיים את העבודה שלך, להאמין בעסק שלך, עם חזון, עם יכולת לחלום בגדול ועם נחישות להגשים!
- יכולת הקשבה אמיתית. להיות ברורה ומדויקת, לתת דוגמה אישית, לייצר מוטת שליטה יחד עם נגישות ופתיחות לעובדים שלך.
- בנִי יחסים טובים ונתינה עם הקהילה שבה את נמצאת. אני מאמינה שבראש כל עסק מצליח צריכה לעמוד מנהיגה שאחת ממטרותיה היא להשפיע על

הסביבה שבה היא חיה. תרומה לקהילה היא אחת הדרכים לכך.

- העריכי את התמיכה הקרובה שאת מקבלת, שמאפשרת.

אני מודה לאל על המתנות שלי – על משפחתי ובה בעלי וחבר חיי ד"ר אנדי וייטמן, בתי גאוותי לי וחתני יובל – היא ה־מטפלת באומנות החכמה, האמיצה והמצליחה ביותר שאני מכירה, והוא יזם עם ראייה ענקית, תבונה ורגישות – ונכדיי הנפלאים, טעם החיים.

המהלך הניהולי של השנה

שנת 2020 הציבה בפני האנושות אתגרים גדולים של בריאות, כלכלה ועוד. ההשפעה המיידית על קונפליקטים שמגיעים למרכז הגישור הייתה ועודנה הצורך בוודאות, "לכתוב את פסק הדין שלך בעצמך", קיצור וייעול הליכים במקום התלות בסגרים והשאלה אם בתי המשפט עובדים כרגיל או שהדיון בענייני נדחה שוב ושוב. הרחבתי את המרכז, הוספתי מגשרים שכיהנו כאדריכלי עיר ושמגיעים מהעולם של תכנון ערים, רשויות מקומיות ורשות מקרקעי ישראל, ובוררות בתחומי השמאות, כלכלה ויזמות. פנינו להגדלת היקף העבודה מול העיריות והמועצות המקומיות. מתווה עמד בהצלחה בהליך ארוך של מיון ובניית רשימת מגשרים לבתי המשפט השונים, וממשיך לסייע בהצלחה לצדדים בתיקי בתי המשפט להגיע להסדרים מוצלחים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

המודל לחיקוי עבורי זו אמא שלי ז"ל, שנפטרה לפני כשנה. יזמית בנפשה, מצליחנית עם ראייה ברורה, מפשטת ומדויקת של החיים המקצועיים והאישיים, תפיסה אלגנטית יחד עם אהבת אדם באשר הוא אדם. אימי הייתה גדולה מהחיים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

קלאסיקות עליהן גדלתי תמיד היוו עבורי השראה. אצלנו בבית תמיד היו ספרים, בהם "הלב" של דה אמיצ'יס, התפסן בשדה השיפון של סלינג'ר, סדרת ספרי ההתבגרות שלי – ההסדר של איליה קאזאן, ספריו של הרמן הסה ושל אחרים ופילוסופיות. עד היום הספריות בביתי תופסות מקום ענק.

אהבתי מאד את הסדרה גמביט המלכה. אני מאמינה ששחמט הוא יותר ממשחק.

הסרט שהכי אהבתי הוא "סינמה פרדיסו" – משלב את אהבתי לקולנוע, למוסיקה נפלאה ו־לאיטליה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני רוצה להישאר ולהשפיע בעולם של בניית הסכמות ויישוב סכסוכים במקרקעין. מאמינה שעשייה חברתית גדולה בתחום הזה עוד לפנינו, ויש לי כל הכלים לקדמה.

אני משלבת את האהבות שלי והתחביבים הקרובים אלי בפנאי היום. בחלומותיי, בבוא היום אני רואה עצמי חוזרת לאהבות הנשכחות – ציור ומוזיקה.



פרטים אישיים

שם:
עדי צים

השכלה:
12 שנות לימוד.
מעולם לא למדתי באוניברסיטה,
אולם במהלך הקריירה העסקית שלי
הוצאתי מיליונים על "שכר לימוד".

חברה:
אס אר אקורד

אתר אינטרנט:
www.SR-accord.com

משפט מפתח

"כשלמידה, התמדה, חריצות ורגישות שוכנים יחד יש ברכה בעמל."

הדרך לתפקיד

תחילת דרכי כנער מכולת של אבי הכשירה אותי די מוקדם להתמודדות עם עולם הריטייל, כך שבפרק זמן של שני עשורים המראנו ממכולת שכונתית, להנפקה של רשת סניפי "כמעט חינם" לציבור בבורסה, אשר מנתה 30 סניפים, עת מכרנו אותה אחי ואני במאות מיליוני שקלים. בד בבד הקמתי את קבוצת "עדי צים אחזקות" אשר עסקה ברכישת נכסי נדל"ן ופעילות בתחום האנרגיה וההייטק. בתחילת העשור הקודם הקמתי פעילות ענפה בתחום הפיננסי, כך יצרתי את חברת סנס שוקי הון, חדר עסקאות עושה שוק לכל דבר ועניין, העברות פיננסיות לחו"ל, המרות נוסטרו וכיו"ב. כמו כן הקמתי את אס.אר. אקורד - חברת השירותים הפיננסיים החוץ בנקאית הגדולה בישראל, אשר אף היא נסחרת בבורסה ושוויה מאות מיליוני שקלים, והיום אני גוף שמוביל את ענף הפיננסים בארץ. תחום פעילות פיננסי נוסף הוא ארגון ופיתוח רעיונות עסקיים ואיגודם בחברות ציבוריות, מרעיון לגיוס וליישום.

תחום הנדל"ן - עסקאות בהיקפים של מאות מיליונים כאשר ההזדמנות הייחודית היא פעילות תחום ההתחדשות העירונית: "צים התפתחות", שפועלת בעשרות מתחמים ותהווה את חוד החנית של התחדשות בישראל בשנים הקרובות

על עצמי

אני מסתכל על החיים בגובה העיניים ושומר על נגישות וחשיבה פשטנית בעסקאות מורכבות.

עצה טובה שקיבלתי

אל תיקח את מה שלא שלך. מה ששלך יגיע אליך ממילא, והפוך.

עצה טובה לתת

אני אומר לילדיי: חיו את חייכם עם אמת פנימית בחריצות, למידה, פתיחות והתפתחות מתמדת ואל תשכחו את החמלה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- חזק את ההון האנושי הסובב אותך, בחר אותם חזקים, הדרך וכוון אותם.
- הובל רעיונות בתשוקה ובאמונה.
- שמש דוגמה אישית בכל תחום.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אנרגיות חיוביות.
- למידה ושאיבת מידע מתמדת מכולם.
- אם החלטת, אל תזגזג. הסתער בכל הכוח.

המהלך הניהולי של השנה

עשיתי במהלך חיי מהלכים ועסקאות שבהם היו מעורבים מיליונים רבים. המהלכים והעסקאות שאני רואה בהם את המוצלחים ביותר הם אלה שמעורבים בהם לקוחות מאושרים ושמחים כתוצאה מהמהלך או העסקה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

וורן באפט – לראות למרחוק גם בשלהי חייו הבוגרים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

הטוב הרע והמכוער.

החשיבה על שילוב זה מייצגת את מורכבות החיים

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

למלא את האחריות שלי כלפי העובדים, הלקוחותו המשקיעים, ובגיל 70 לחלק חצי מההון שלי לטובת חינוך רפואה ולאוכלוסייה מעוטת יכולת.



פרטים אישיים

שם:
לירי הלפרין סגל

השכלה:
תואר ראשון בתקשורת אינטראקטיבית-
המרכז הבינתחומי

חברה:
LeO

אתר אינטרנט:
www.meetleo.com

משפט מפתח

"There no longer has to be a difference between who you are and what you do"

הדרך לתפקיד

נחשפתי לעולם היזמות מבית הוריי וכבר מגיל צעיר האופציה היחידה שהייתה לנגד עיניי היא להקים ארגון משלי. שירותי הצבאי חיזק תפיסה זו גם כן. שירתי כמדריכת מודיעין שדה ופיתחתי את מערך ההדרכה של היחידה. לאחר שחרורי עבדתי כעיתונאית, ובמסגרת תפקידי סקרתי את עולם הצרכנות ואת עולם הסטארט-אפים וכל נחשפתי לעולם זה מהצד השני למעשה.

מייד לאחר סיום הלימודים הקמתי את "דילירי", שנבחר בהמשך לאחד מאתרי הצרכנות המובילים בישראל. בעקבות הצלחת האתר, הקמתי יחד עם שני שותפים מיזם בשם "Take&Make" (הנקרא כיום "Outgage") שפעיל בשוק האמריקאי. לפני 4 שנים התחלתי בפיתוח המיזם הנוכחי "LeO" - פלטפורמת בינה מלאכותית לעולם הביטוח, אחד התחומים הגדולים והעשירים בעולם. אני ברת מזל בשל הזכות לעבוד עם צוות מדהים שהופך תעשיה ותיקה ושמרנית לחדשנית ויעילה.

לאחרונה נבחרתי על ידי ארגון "ACROD" האמריקאי לאחת הנשים המובילות בעולם ה־insurtech העולמי והתרגשתי מאוד. לצד הקמת "LeO" הקמתי יחד עם דניאל אופק את "פרלמנט 51", גוף שנותן לארגונים כלים וידע על מנת לקדם נשים לעמדות מפתח במקומות עבודה. שמנו לעצמנו למטרה לרסק את תקרת

הזכוכית של נשים בעולם העבודה, ובשנה שעברה אף הוזמנו לדבר באו"ם על המתודולוגיה שפיתחנו.

על עצמי

מאז שאני זוכרת את עצמי אני יזמית. כבר בימי בית הספר היסודי ארגנתי והפעלתי קייטנות בחופשים. כל הזמן הראש שלי חושב על הדבר הבא. מצד אחד, זו ברכה גדולה, אבל מצד שני הייתי רוצה להיות מסוגלת "לכבות" אותו לפעמים, לפחות ליום או יומיים. דבר שאני אוהבת יותר מכל הוא ליצור, והיצירה שאני הכי גאה בה היא התא המשפחתי שלי: בעלי עידן ובתי אלי.

עצה טובה שקיבלתי

להיות בפוקוס- בתור מנכ"ל אתה לא בונה רק אסטרטגיה שמייצרת פוקוס, אלא אתה חייב גם לדעת לוותר על מה שמסית מהפוקוס. לאורך הדרך נתקלים בצמתים אטרקטיביים, וכיזם, אין דבר הגיוני יותר מאשר לקפוץ על ההזדמנויות עם סכין בין השיניים, אך צריך לדעת לוותר, להגיד "לא, זה לא הזמן". זה שיעור חשוב שקיבלתי. תמיד צריך לזכור מה המטרה ולהתרכז בה, גם אם זו מטרת ביניים. אני ממליצה לכתוב את המטרות בגדול על לוח, מוניטור ואף על הקיר כך שהצוות יכול לראות אותן בכל רגע נתון ותמיד להיות עם יד על הדופק ולוודא שכולם נמצאים באותו העמוד.

עצה טובה לתת

בחיים המקצועיים - להקיף את עצמך באנשים שאתה יכול ללמוד מהם. הצוות שתרכיב הוא קריטי לתוצאות שלך כמנהל, לכן חשוב לדעת לסנן נכון את האנשים בתהליך הגיוס ולדעת גם להיפרד בזמן לפני שנעשה נזק לחברה. אני מאמינה בחוק שלושת החודשים. זה הזמן שאתה יודע האם העובד שגייסת מתאים או לא, אך גם כשהכול מתנהל כשורה צריך לתת אמון באנשים שלך ולצייד אותם בכלים המתאימים ולא לשכוח לפנות להם את הדרך.

בחיים האישיים חשוב גם כן להקיף את עצמך באנשים שתורמים להתפתחותך ולאושרך. בחירת בן זוג היא קריטית לניהול הקריירה. בן זוגי ואני מסתכלים על המשפחה שלנו כעסק בו אנחנו שותפים שווים בכל התחומים: עבודות הבית, גידול הילדים, הכנסה וכו'.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תחלמו בענק, אבל תתחילו לאט ובקטן, תבנו את דרכיכם בהדרגתיות ובחוכמה.
- להיות מנהל כרוך במלחמת תיעדופים. אחד הטיפים שעבד עבורי הוא להתעורר לפני שהבית מתעורר ולשאול את עצמי מה הדבר החשוב ביותר שאני יכולה לעשות היום בעבודה. לרוב זה הדבר שממש לא מתחשק לי לעשות, אך דווקא עליו לסמן וי ראשון.
- תדאגו לעצמכם - העסק שלך צריך אותך במיטבך. תמיד לוודא שהבטריה לא יורדת מ־90 אחוז מבחינה בריאותית, קוגניטיבית ונפשית.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- אמפתיה - בסופו של יום יש לך השפעה ישירה על החיים של מי שעובד תחתיך. תדאג לעובדים ותפגין אכפתיות אמיתית כלפיהם תוך וידוא שהם נהנים מהעשייה ומרוצים. התוצאות יהיו בהתאם.
- גמישות – השוק לא תמיד מתייחס למוצר שבנית כמוך ולפעמים אפילו תגיע מגיפה עולמית שתטרוף את כל הקלפים, ולכן עליך להיות קשוב לסביבתך ולדעת לבצע את הסטיות הנכונות בזמן הנכון. כל בעיה היא גם הזדמנות.
- יכולת קבלת החלטות - כידוע, החלטות צריכות להתקבל על סמך נתונים שיכולים לתמוך בהחלטה, אבל לא תמיד המידע הרלוונטי זמין, לכן במצבים מסוימים מנהל טוב צריך לדעת לקבל החלטה על פי אינטואיציה המתבססת על ניסיון העבר וקריאת המפה העתידית.

המהלך הניהולי של השנה

כפי שציינתי צריך פוקוס, במיוחד בסטארט־אפ בו אין עדיין פליי בוק לכל התהליכים. לקוחות מסוימים עלולים להסיט את הפוקוס מהייעוד שאליו אתה מכוון. השנה החלטנו להתמקד בשלב זה רק בלקוחות מפרופיל מסוים (למרות הזדמנויות שקיבלנו מפרופילים אחרים). החלטה זו תרמה לנו מאוד מבחינת הביצועים.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני "מכורה" לסיפורים מעוררי השראה על אנשים מוצלחים מהעולם - איך הם התחילו את דרכם, איך הם התגברו על תקופות טובות פחות, איך הם קיבלו החלטות ואיך בכלל "התגלגלו" לאן שהתגלגלו. לפעמים המקריות ואלמנט המזל פשוט מרתקים. הפודקאסט How I built it של גיא רז מציג בכל פרק ראיון עם יזמים שהקימו חברות ענק.

אחת מבין האנשים שאחריהם אני עוקבת היא קטרינה לייק שהשיקה את שירות האונליין לקניינות אישית שמוערך היום במיליארדים.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"מראת הסודות" - כיצד להיות מודעים להטיות הקוגניטיביות שמנהלות אותנו ובעקבות כך לממש את הפוטנציאל המרבי שלנו. זהו ספר שאימי כתבה לאחר ניסיון רב בתחום, ולאורך השנים אני מוצאת שהספר נותן לי כלים להתמודד עם סיטואציות שונות בחיי המקצועיים והאישיים.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך להקים ולנהל חברות שמשנות תעשיות ומשפרות חיי אנשים.



פרטים אישיים

שם:
אוראל הרשקוביץ

השכלה:
תואר ראשון בכלכלה-מנהל עסקים

חברה:
ISLINE - שילוח בינלאומי ועמילות מכס

אתר אינטרנט:
www.isline.co.il

משפט מפתח

"אני מאמין גדול במזל, ושמתי לב שככל שאני עובד קשה יותר, יש לי יותר מזל."
(תומס ג'פרסון)

הדרך לתפקיד

בגיל 11 הקמתי את העסק הראשון שלי, פורטל אינטרנטי לתחום הטריאתלון, שהתחיל כתחביב ונהפך לעסק רווחי וצומח. בהמשך, הקמתי חברה לבניית אתרים ובין היתר הקמתי וניהלתי את אתר איגוד הטריאתלון הישראלי ואתרים של גופים גדולים נוספים.

כשהתגייסתי לתפקיד משמעותי בחיל האוויר בחרתי לסגור את כל הפעילויות העסקיות עד ליום השחרור.

עם השחרור בחרתי לצלול לעולם שרשרת האספקה המרתק והצטרפתי לאבי, ראובן הרשקוביץ, בחברת ISLINE, אותה הוא הקים בסוף שנות השמונים. זיהיתי ענף מרתק שמצד אחד הינו הלב הפועם של התעשייה והסחר, ומצד שני 'תקוע' טכנולוגית ודיגיטלית הרחק מאחור, ביחס לענפים אחרים כמו עולם התיירות.

בער בי מאד לקדם את החברה ובמשך כשלוש שנים למדתי בצורה יסודית ומקיפה את התחום. התחלתי במכירות והמשכתי בשיווק. לאחר שאבי העביר לי את המושכות למנכ"לות הגשמתי חלק מהחזון שלי וכיום ISLINE היא מובילת הטכנולוגיה בענף השילוח הבינלאומי בישראל ומשרתת את היבואנים והיצואנים הגדולים במשק.

בשנים האחרונות, אנחנו בין היתר גם מלווים ועובדים עם סטארטאפים רבים

בתחום וממשיכים לקדם את הענף.

החזון של אבי, שמוטמע בחברת ISLINE עד היום 'מצויינת כדרך החיים', מהווה קרקע פוריה מאוד ליצירת צמיחה, חדשנות והצלחה.

על עצמי

יזם, איש עסקים ומשקיע. נכנסתי לעולם העסקי בגיל מאוד צעיר והתאהבתי. אוהב ליצור דברים חדשים, לחבר בין אנשים ולהוביל צמיחה – כל אלה ועוד מניעים אותי קדימה.

כיום, מנכ"ל חברת שילוח גדולה, שותף ומשקיע במספר סטארטאפים ועסקים בתחומי שרשרת האספקה בארץ ובחו"ל.

עצה טובה שקיבלתי

Sunk costs are sunk —לדעת לזהות טעויות בדרך, להודות בהן ולא פחות חשוב לדעת לנטוש את הפרויקט\ההשקעה בנקודה בה יש ל'חתוך' ולסגת.

מניסיוני, לא פעם ההתמקדות בעלויות הרבות שהושקעו מסיטה את המבט מהכישלון וכפועל יוצא ההוצאות ומשאבי הזמן סביב הכישלון רק גדלים.

עצה טובה לתת

מי שמפחד להסתכן, מסתכן בחיים בינוניים ולא מספקים. אני מאמין שנכון לקחת הימורים מושכלים בעיקר כשלצידך אנשים טובים. היתר עוד יגיע.

הקפידו למזער את הסיכון ולהגדיל את הסיכוי ככל הניתן בעזרת מחקר מקדים, מעמיק ומקיף, והתייעצות עם אנשי אמון מזוויות שונות (פיננסי\משפטי\מסחרי וכו').

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לא להתפשר על איכות, בעיקר סביב נושאי ליבה ומנועי הצמיחה של העסק, להוביל, להנהיג וליצור עם אנשים חזקים ונאמנים לצידך.
- לשלב כל הזמן בצורה נכונה טכנולוגיה וחדשנות. לאתר את הטכנולוגיה המתאימה שתעבוד בשבילך ולא אתה בשביל. לא תמיד יש בנמצא תוכנה מושלמת לארגון, לכן, הנכון הוא לשלב כלים רבים שיחדיו תופרים את החליפה האישית המתאימה לצרכים של הארגון הספציפי.
- להגדיר בצורה ברורה מה ה-Pain ולמצוא את הכלי הנקודתי שפותר זאת בצורה הטובה והכלכלית ביותר.

- אנחנו רק צריכים לפזול לתחומים אחרים, ובמקרים רבים נמצא כלים טכנולוגיים רבים שהוכיחו כבר את עצמם, וכל שצריך הוא לאמץ, להתאים ולהטמיע אותם בתחום שלך.
- להקשיב ללקוחות, אבל לא פחות חשוב – להשמיע. אין לצפות שהלקוחות ישארו נאמנים לארגונך אם לא תדאג לכך שהם יכירו את ארגונך למשעי. כארגון, יש לדאוג שהלקוח יקבל ממך מידע שוטף ומועיל, שיראה אותך וירגיש שאתה מתאמץ עבורו ונמצא שם בשבילו כל הזמן.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- חוסן מנטלי. להרים את עצמך ואת הצוות שלך בימים של חוסר מוטיבציה.
- התמדה. לא להוריד את הרגל מהגז בנקודות ובתחומים החשובים.
- קבלת החלטות. לדעת לקבל החלטות ביעילות ובמהירות.
- ביזור ותיעדוף. לבזר נכון, מה חשוב שאעשה בעצמי ומה עליי לבזר; לדעת לתעדף בחוכמה.

המהלך הניהולי של השנה

זיהינו את הסכנות וההזדמנויות של הקורונה בשלב מוקדם מאוד.

ביצענו התאמות מהירות בחברה – פנימה והחוצה.

אחד המהלכים המוצלחים ביותר היה כשבחרנו להפעיל מספר טיסות צ'רטר פרטיות להטסת מטענים דחופים, בעת שכלל חברות התעופה הסדירות היו מושבתות ו\או לא עמדו בעומס.

הבאנו פתרון קריטי ליבואנים הישראלים בזמן המתאים ובצורה הנכונה.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

זיו שילון, אדם שבנקודות הכי קשות של החיים, כאלו ש־99 אחוז מהאנשים לא היו צולחים, הצליח להסתכל על הקושי בעיניים ולנצח אותו.

זיו השתקם מפציעה אנושה בגבול עזה, הפך לאיש ברזל נגד כל הסיכויים, פיתח קריירה כיזם ומשקיע, ותוך כדי תנועה הקים משפחה למופת, והשפיע על מאות אלפי אנשים ששמעו את הרצאותיו.

הרצאתו של זיו שילון מוציאה את הקהל מפוצץ השראה ומוטיבציה, הרצאה שגורמת להסתכל על האתגרים והקשיים בפרופורציה אחרת לגמרי.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

"היזמים החדשים" של רונן גפני. ספר מצוין, עוזר לחווט מחדש כמה חיווטים במוח ולהסתכל על דילמות מזווית שונה. בכלל, להסתכל על החיים בצורה משחקית וקלילה יותר, ולנתב את התחרותיות והמוטיבציה למקום חיובי של ביחד ולא של 'אחד נגד השני'.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

להמשיך ליהנות מהדרך ולהשפיע לטובה על הרבה אנשים בהרבה תחומים.

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 19



"מצליחן זה מישהו שמזהה את הכישרונות שקיבל משמים, קורע את התחת כדי לפתח אותם לכישורים, ומשתמש בכישורים האלה כדי להגשים את המטרות שלו".

לארי בירד, שחקן כדורסל.

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

איזה כישרון אנחנו הולכים לפתח בשנה הקרובה?

אקטואליה

ניהול בזמן משבר

אילו אתגרים ואילו הזדמנויות מציב לנו המשבר כמנהלים?

אתגר הגמישות הארגונית

במהלך השינויים התכופים למדנו את חשיבות הגמישות הארגונית:

- **גמישות בניהול המשאב האנושי בהתאמה לצרכים** - הגדרת שעות העבודה ותפקידי העובד מבלי להתקבע בהגדרות ונהלים שאין להם תכלית, יחד עם שמירה על כבוד העובד ותחושת יציבותו – שינוי שעות הפעילות של העובד, צמצום פעולות לא חיוניות, הסברה לעובדים, ביצוע פעולות להשגת תקשורת וגיבוש והתאמת תוכנית העבודה ליעדים.
- **גמישות מול הלקוח** - הבנת מצוקת הלקוחות וצורכיהם המשתנים וביצוע פעולות לחיזוק הקשר עימם, כגון שינוי שעות האספקה, הגעה לבית לקוח, מתן מענה שירותי בשעות משתנות והתאמת תמהיל המוצרים לתקופה הזו.
- **גמישות מול הספקים** - ביצוע תיאום ציפיות מול הספקים, התאמת התמחיר ותכולת האספקה לצרכים המשתנים, תוך רגישות לזמני התשלום ולתזרים הספק.
- **גמישות לוגיסטית** -עבודה מהבית ואספקת ציוד טכני ועזרים לעובדים.

אתגר ההעסקה

במהלך השינויים התכופים נחשפנו לאופנים שונים ומגוונים של העסקה :

- **עבודה מהבית** - יש לוודא שלעובד יש תוכנית עבודה מסודרת ומשימות מוגדרות.
- **שינוי בשעות המשרה** - יש לבחון את שעות השירות, שעות קבלת הלקוחות ומועדי האספקה.
- **חל"ת** - האפשרות לצאת לחופשה ללא תשלום בארגונים שהעבודה בהם הושבתה.

- **ניצול ימי חופשה** - הורדת צבירות מיותרות שמעמיסות על החוב הארגוני.
- **ריכוז תפקידים** - זמן להיכנס 'מתחת לאלונקה', לרכז תפקידים ופעולות.

אתגר ההתייעלות

- סיווג לעיקר ולטפל ובניית סדרי עדיפויות מחדש.
- ביצוע בדיקות לגבי מה נחוץ ומה נחוץ פחות.
- דרכים להתייעלות בתהליך ניהול הספקים וניהול ההזמנות.
- ביצוע בקרת חשבוניות מרחוק.
- בחינת המבנה הארגוני והוצאות השכר בהתאם לשינוי בהכנסות.

ההזדמנות השיווקית

- **חיזוק הקשר עם הלקוחות** - בתקופת הסגר והחגים לקוחות רבים פנויים לקיום תקשורת.
- **פיתוח מוצרים ושירותים** - התקופה מצריכה יצירתיות וזיהוי צרכי הלקוח תוך פיתוח מוצרים ושירותים לאתגרים העומדים בפניו.
- **בולטות בשוק** - השוק פתוח למי שייזום ,יוביל ויבלוט בעוד עסקים רבים יתמקדו רק בהישרדותם.

ההזדמנות הניהולית

- **מנהיגות** - העובדים מצפים למנהיגות בעלת חזון שתוביל אותם בעת המצוקה.
- **תקשורת** - העובדים מצפים למנהלים שידאגו להם ויתקשרו להם את המידע והמשמעויות בתקופה זו.
- **גיבוש** - העובדים מצפים למנהלים שיגבשו אותם לצוות.
- **סדר וארגון** - הזדמנות לדאוג לסדר וארגון שאינם בעדיפות בעת שגרה, כגון שיפוץ תשתיות ,צביעה ,ניקיון וריענון לוגיסטי.
- **תוכניות עבודה** - הזדמנות לבנות תוכנית עבודה לאחר היציאה מהסגר, לשנה הבאה, לפריצה מחודשת.

האתגר האבחוני

- **בחינת מערך המכירות** -בדיקת מערך הכנסת הלידים והמרתם לפגישות וסגירות, בחינת תפוקת כל יחידת מכירה, הרווחיות , תסריט השיחה ללקוח, המבצעים וניהול המכר.
- **בחינת מערך השכר** -התאמת מערך השכר לחוק ומניעת חשיפה משפטית, הפקת תלושים, תפעול פנסיוני, בדיקת דיווחי הנוכחות, תשלומים ששולמו למוסדות ולעובדים.
- **בחינת תהליכי קבלת ההחלטות והמבנה הארגוני** - בחינת אופן ומהירות קבלת ההחלטות והזמן הנדרש לביצוען, ביצוע תהליכי בקרה, חלוקת האחריות והסמכות ואיתור תפקידים מיותרים.

מומלץ לוודא שלכל אתגר והזדמנות יש אחראי ברור, וכן שהארגון ממוקד בתוכנית פעולה ברורה ומוסכמת בעלת מערכת מסרים אחידה המונעת אי וודאות.

ארגון ממוקד עם תוכנית עבודה ברורה מייצר תוצאות.



Action Items

מה למדתי מפרק 19

אקטואליה - ניהול בזמן משבר

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהם השינויים וההתאמות אשר ביצעתם בכוח האדם בארגון כתוצאה ממשבר הקורונה?

מהם השינויים שעשיתם בעולם המכירות?

מהם החסכונות שביצעתם בעולם הספקים?

פרק 20

שירות לקוחות שהוא לא פחות מ־WOW!

הסיפור של Zappos

להלן חלק מנבחרת המנכ"לים שמשפיעה יום־יום על מאות ארגונים, אלפי עובדים ומיליוני לקוחות



גולן אשטן - מנכ"ל Voicenter

יספר על מציאת ה'אקס פקטור' הפנימי שלך בתור מנכ"ל. מאמין שנדרש להשקיע באנשים, לכוון גבוה ולהיות מוזן מלמידה מתמדת.



נורית נחום - יו"ר מועצת המנהלים לוג אריזות פארמה

תספר על הובלת אסטרטגיה מכובעו של חבר דירקטוריון, על המתח בין העולם הפיננסי לעולם הריאלי ועל כך שהדרך מלאה בהצלחות וכישלונות.



מוטי אלמליח - מנכ"ל טלרד

יספר על האמונה בהובלה וחיבור בין אנשים לטכנולוגיה מאפשרת שהובילה אותו לאורך כל הדרך, על הנוסחה להצלחה בארגון ועל התובנה שכל מה שלא מדיד לא ניתן לניהול. מאמין באיסוף עצות טובות מאנשים שונים בדרך.



עינת גזית - מנכ"לית ובעלים - עמוס גזית

תספר על הכניסה הטבעית לעסק המשפחתי ומילוי כל תפקיד אפשרי בארגון. מאמינה ביסודיות ומתן חווית לקוח מעולה כדרך להצלחה.



מאור מלכי - מנכ"ל זמן אמת

יספר על ביצוע תפקידים בכל המחלקות הרלוונטיות בארגון ועל זיהוי מגמות עולמיות והפיכתן לעסק מניב. מאמין שהמנכ"ל נדרש להסתכל אל עבר העתיד, לבזר סמכויות ולהיות קשוב תוך נטרול ה"אגו" עד כמה שניתן.



פרטים אישיים

שם:
גולן אשטן

השכלה:
MBA מִנהל עסקים

חברה:
Voicenter

אתר אינטרנט:
www.voicenter.co.il

משפט מפתח

"תמיד תסתכל במראה ותרוץ מהר יותר מאחרים."

הדרך לתפקיד

תחילת הקריירה לוותה בתפקיד ניהולי (קצין בצה"ל) בזמן האינתיפאדה השנייה, שם למדתי מהו ה"אקס פקטור" שיכול לתת לי תנופה אדירה. הייתי מ"פ במתקן כליאה של עצורים ביטחוניים, ושם הבנתי משמעותו של קשר בין־אישי וכמה הוא יכול להקל בדרך להצלחה.

לאחר שירותי הצבאי בחרתי בתחום המכירות ומשם הדרך לניהול הייתה די מהירה (הכול התבסס על אותם עקרונות).

כניסתי לתחום ההייטק עם תחילת תור הזהב של תקופת האינטרנט וחברות ההזנק בתחום הטכנולוגי אפשרו לי להתמחות בעולם תקשורת הנתונים ועולם הטלפוניה.

שימשתי בתפקידי מפתח בנטוויז'ן, אינטרנט זהב, 012, פרטנר, הוט מובייל ומיזם הסיבים של חברת החשמל. בכל תפקידיי, ובשנותיי האחרונות כסמנכ"ל, עסקתי בקידום ובניהול העסקי של החברות בתחומים שונים ומגוונים.

למעשה כל תקופת הקריירה לוותה בהמשך התמחות והתמקצעות, דבר שסייע לי רבות במיצוב מקצועי וניהולי בין מובילי התחום בפן העסקי.

משם הבשילה ההזדמנות להוביל ולנהל חברה טכנולוגית בתחום הטלפוניה.

על עצמי

הכי לא מיינסטרים, רב גוני, כזה שלא נרגע לרגע וכל הזמן ממהר להספיק עוד ועוד, אנשי השמש הנצחית.

עצה טובה שקיבלתי

איש יקר ואוהב, שהשפיע עלי המון, לימד אותי את העיקר – יהושע לניאדו, בעלים ומנכ"ל מוקד המודעות הארצי: "בין גיל 40–50, כשמישהו יתקשר ויאמר לך שהוא צריך משהו ואתה תדע לחַבֵּר ולתת מענה בדקה (בגלל היכרויות), תדע שהצלחת".

שורה תחתונה – תשקיע, וכמה שיותר, בעיקר באנשים! זהו הנכס היקר ביותר שיהיה לצידך.

עצה טובה לתת

אין שאלה – העצה שקיבלתי במתנה ושינתה לי את החיים זו העצה שתמיד אייעץ לאחרים בתחילת דרכם.

תשקיעו באנשים, זוהי ההשקעה הטובה והנכונה ביותר שתעשו – ועם הרבה סבלנות. "מודל הבמבוק" – גדֵל חודשים כלפי פנים האדמה מבלי שרואים את הצמיחה, שקורית כל הזמן רק לא לנגד עינייך, ואז ביום אחד הכול מתפרץ כלפי מעלה בקצב מדהים.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- תכוון גבוה ותהיה ברור: למה, איך וכמה.
- אתה לא יודע הכל! תקשיב ובעיקר תלמד – הצלחה זו דרך חיים, יש לה סימנים ובעיקר שיטה.
- רעב ומהירות הם חלק בלתי נפרד מהדרך.
- לעולם אל תתייאש – תאמין ותעשה – עבודה יעילה ומאומצת מבטיחה הצלחה.
- אף פעם אל תאבד את הערכים שלך. הם נכס צאן ברזל והסמן הימני בכל אשר תלך ותעשה.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- יכולת ראייה גם כשהכול מעורפל ובלתי נראה.
- מנהיגות.
- עקביות ושיטתיות.
- יצירתיות, כזה שלא פוחד מהאחר ומהשונה.

המהלך הניהולי של השנה

אישי – העברת מרכז המחקר והפיתוח של החברה לחו"ל – דבר שיצר יתרון לעבודה מתוזמנת ומנוהלת בפיתוח המוצר, מול שיטת העבודה הקודמת של כיבוי שרפות ושאיבת מקורות פיתוח יקרים בחוסר מיקוד ניהולי ועסקי.

כללי – ביבי נתניהו עם הסכם האמירויות – הייתי מגדיר את המהלך כמהלך היסטורי.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

שמעון פרס תמיד היה איש עם חזון וראייה עתידית – אנחנו רק קוצרים את פירות אנשי החזון.

ספר או סרט / סדרה שהשפיע עליך

The 7 Habits of Highly Effective People של סטיבן קובי

הספר ממקד את כל ההרגלים הכי משמעותיים המניעים להצלחה – שם אותך מול המראה ובעיקר מראה לך את הכיוון. כידוע הכל שיטתי ומכוון.

מורתי התמנונה – סרט טבע מרתק שמעמיד בְּפני המון סימני שאלה – את כל מה שלמדנו על חיות, על מערכות יחסים, אהבה, זוגיות, מחויבות והקרבה.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני כבר בג'וב חיי – קם שמח ומאושר והכי חשוב מלא באנרגיה, השפעה ועשייה.

כל תפקיד כזה מוגדר כתפקיד חיי.

פרטים אישיים



שם:
ד"ר נורית נחום

השכלה:
דוקטורט במנהל עסקים,
התמחות באסטרטגיה ויזמות -
אוניברסיטת תל-אביב.

חברה:
לוג אריזות פארמה בע"מ

אתר אינטרנט:
logpac.com

משפט מפתח

"We can change the world and make it a better place . It is in your hands to make a difference."
(Nelson Mandela).

הדרך לתפקיד

דרכי לתפקיד הייתה כרוכה בצבירת ניסיון עסקי וניהולי בינלאומי מגוון.

בשלב מוקדם יחסית בקריירה נפלה בחיקי הזדמנות לנהל את אחת מקבוצות הייעוץ של PWC, תפקיד שאפשר לי לגבש גם ראייה אסטרטגית וגם תפיסה ניהולית. בהמשך, הצטרפתי כמנהלת כלכלה ופיתוח עסקי לקבוצת "פקר פלדה", שהייתה בזמנו בתהליך מפנה משמעותי. זו הייתה תקופה אינטנסיבית ומאתגרת שזימנה לי את הזכות לקחת חלק ואף להוביל תוכניות הבראה ושינוי, פיתוח עסקי בישראל ובחו"ל ורכישת פעילויות. לאחר מיזוג אשר סיים את התוכנית האסטרטגית עזבתי את החברה עם תחושת סיפוק רבה.

האמונה ביכולתי לבצע שינוי בחברות וליצור ערך הובילה אותי לתחום ההשקעות הפרטיות. שימשתי כמנכ"לית חברת השקעות פרטית בינלאומית ובמסגרת התפקיד למדתי להכיר את שוקי ההון בארץ ובחו"ל ואת המתח בין העולם הפיננסי לבין העולם הריאלי, חוויתי אתגרים משמעותיים בניהול פורטפוליו של השקעות בתקופות של גאות ושפל. במסגרת זו זכיתי להשתתף בקורס המנהלים

של הארוורד, שהיה עבורי חוויית חיים משמעותית. לאחר מספר שנים השלמתי את לימודי הדוקטורט בתחום האסטרטגיה, ומאז אני מכהנת כדירקטורית וכיו"ר בחברות וגם מרצה בתחום. שילוב זה מאפשר לי גם לסייע לחברות בבניית הערך האסטרטגי וגם להעביר מהידע ומהניסיון שצברתי לדור חדש של מנהלות ומנהלים.

אני רואה את תפקיד יו"ר הדירקטוריון כחלק מצוות המנהיגות האסטרטגית בחברה, הכולל את הנהלת החברה ואת הדירקטוריון, גופים אשר תפקידם להגשים את חזון החברה ולייצר ערך לבעלי המניות ולבעלי העניין בה.

על עצמי

בעלת מחויבות גבוהה כלפי החברות, המנהלים, הקולגות והאנשים שאיתם אני עובדת, משקיעה רבות הן במחשבה והן בעשייה בכל פרויקט, ולכן מנסה להתמקד במקומות שבהם אני מביאה ערך וגם נהנית. העובדה שבמקביל לקריירה של בן זוגי ושלי הקמנו משפחה חמה ואוהבת מהווה עבורי מקור גאווה וסיפוק.

עצה טובה שקיבלתי

- אין דרך אחת להצלחה, יש דרכים רבות To make it happen. גם אם אנו מאמינים ובטוחים שאנו צודקים, החוכמה מורכבת מגוונים רבים מאוד, ותמיד יש עוד אפשרות שכדאי להקשיב לה.
- הכול אישי - מאחורי כל אחד – משקיע, שותף, מתחרה, יזם, עובד, מנהל, קולגה או מנהיג – עומד אדם. אדם עם רצונות, שאיפות, מחשבות ורעיונות. כדאי להבין מה מניע את האדם שעומד מולך, לטוב ולרע, ולנסות לשתף איתו פעולה ככל האפשר. מניסיוני, זו בדרך כלל הדרך הקצרה להצליח.

עצה טובה לתת

החיים בכלל, והדרך המקצועית בפרט כרוכים בעליות ומורדות, בהצלחות וכישלונות וזה מחייב אותנו להפגין צניעות רבה בהצלחות וללמוד מהכישלונות. זה לא פשוט כי ההצלחות משכרות והכישלונות משתקים. חטא היהירות הוא, מניסיוני, המכשול הגדול ביותר, וכולנו חוטאים בו מדי פעם. כגודל החטא כך עומק המשבר שיתלווה אליו. אני מנסה לזכור שכל הצלחה התאפשרה בזכות אנשי הצוות, המנהלים, העובדים, בעלי המניות, הקולגות, וכמובן גם המשפחה, ומנסה ככל האפשר לתת כבוד לכל השותפים לעשייה. לעומת זאת, הכישלונות צורבים, ופה עומד המבחן ליכולות שלנו כמנהיגים - האמונה בדרך והיכולת לעשות את

הדבר הנכון, היכולת לגבש חזון, להתמודד באומץ ובכנות עם המצב לאשורו, להבין ולתקן את מה שניתן ולהמשיך הלאה באופטימיות ובחוכמה. מנהיגות כזו מאפשרת לגייס אנשים מצוינים לדרך ולבנות אמון עם כל השותפים, שהם אלו המאפשרים את ההצלחה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- בניית צוות מצוין, כזה שכל אחד ממנו ראוי להחליף אותך ביום מן הימים.
- השקעה בעבודה מקצועית ומעמיקה, כזו שמניבה הישגים יציבים לטווח הארוך.
- בחירת שותפים טובים ובניית יחסי אמון ושיתוף פעולה עם כל בעלי העניין, כך שתוכלו לנצל הזדמנויות עסקיות ולצלוח משברים ביחד.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

מנהלים במאה ה־21 חייבים לשלב ולהשתמש במגוון כלים ותכונות, לעיתים מנוגדות, בהתאם לסיטואציה:

- התמדה ואמונה בדרך, תוך גמישות לשינויים.
- חוסן אישי ואסרטיביות בשילוב צניעות ורגישות.
- שקיפות ואמינות.
- יכולת חשיבה לטווח הארוך, תוך הפגנת יכולת תגובה מהירה לאיומים ולהזדמנויות.
- יכולת לברור את העיקר מן הטפל, תוך ערנות לפרטים מהותיים.
- יכולת לעבוד עם אנשים מצוינים, תוך מתן חופש פעולה ופרגון, גם כשהם טועים.

המהלך הניהולי של השנה

כושר המנהיגות של מנהלות ומנהלים מדהימים ויכולתם להתמודד עם אתגרי תקופת הקורונה, תוך יישום כל אותן תכונות מנהיגות, והובלת החברות בסיטואציות שהן כמעט בלתי אפשריות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אנגלה מרקל – מנהיגה שהחלה דרכה מ"למטה", התמודדה עם משברים ואתגרים בצורה יוצאת דופן במהלך שנותיה הרבות בשלטון ובעמדת כוח משמעותית בעולם ועדיין נשארה צנועה ומקצועית ובכך היא מהווה מודל לחיקוי עבורי.

ספר או סרט/ סדרה שהשפיעו עלייך

אני מקבלת השראה מספרים ומסרטים אשר מצביעים על כוחה של הרוח האנושית ועל היכולת לעשות שינוי, תוך התגברות על הפחד ועל המכשולים, גם במצבים בלתי אפשריים.

ספרים וסרטים, כגון 'העזרה', 'המצאת הכנפיים', 'סופרג'יסטיות' ו'מאחורי המספרים', שמתארים את המאבק למען שוויון זכויות של נשים ו"שחורים" תמיד מעוררים בי השראה ואמונה ביכולת שלנו ליצור עתיד טוב יותר.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

לבצע תפקידים מאתגרים שיחייבו אותי להשתפר ולהיות טובה יותר כל פעם מחדש, ולהצליח להביא ערך משמעותי לארגון ולחברה.

פרטים אישיים



שם:
מוטי אלמליח

השכלה:
תואר שני במנהל עסקים MBA

חברה:
טלרד

אתר אינטרנט:
www.telrad.com

משפט מפתח

"אדם הוא מעט ממה שנולד עימו והרבה מהחלומות שהגשים בדרך"
(אלכסנדר גרהם בל)

הדרך לתפקיד

הדרך לתפקיד מנכ"ל הייתה מסומנת מהיום שהחלטתי כנער שאני אוהב ורוצה לנהל.

ההכשרה האמיתית התחילה בצבא בסיום קורס הקצינים, בפיקוד על חיילים ועל מערכים טכניים, בתפקידי מטה ובתפקידי שטח.

כמי שסיים לימודים במכללת בזק לטלקומוניקציה ידעתי שהציר של טכנולוגיה ואנשים יוביל אותי לניהול. בדרך, בחריצות אין קץ, השקעתי בכלים המעשיים והאקדמיים כדי להיות מוכן לתפקיד מנכ"ל. זו דרך ארוכה שדורשת למידה של תחומים רבים: פיננסיים, שירותיים, תפעוליים, שיווקיים ובינלאומיים, מול לקוחות וספקים כאחד.

לתפקיד כמנכ"ל טלרד הגעתי עם סיום תפקידי כמנכ"ל בזק בינלאומי, בפגישה שיזמתי עם יובל כהן, מקים ויו"ר פורטיסימו, כדי להתייעץ איתו על רעיון בתחום הסייבר. הדברים התגלגלו לאתגר של להוביל את חברת טלרד הציבורית.

בהחלטות על **תפקידים חדשים** אני בודק בשלב הראשון שלושה גורמים:

קולגות והצוות שאהיה בסביבתו, **לקוחות** בינלאומיים / מקומיים והמאפיינים שלהם, **המוצרים והשירותים** וגורמי הייצור של העסק.

אם שלושתם מקבלים ציון גבוה בדירוג סקרנות ועניין אני עובר לשלב הבא.

בחינת האתגרים שהחברה מתמודדת בהם: ככל שהמצב אתגרי יותר, מאפשר לבצע תוכניות מפנה ושינוי, מותיר מקום לחדשנות וליצירתיות ויכול להביא לידי ביטוי את היכולות והאנרגיה שלי – אעשה מאמץ, בהתאם, לקבל את התפקיד.

אני נותן משקל גדול להטמעת חדשנות.

במוצרים ובשירותים, כמו גם בחוויית הלקוחות, החדשנות תאפשר צמיחה של כל עסק לתוצאות בטווח הקצר ובחשיבות גדולה יותר בטווח הארוך, תוך הצפת ערך לפעילות החברה.

בהחלטה על תפקידים אני מתייעץ עם שלושה מעגלים קרובים: אנשי עסקים שמכירים אותי מקרוב ויש להם ראייה רחבה לגבי עסקים בארץ ובעולם; חברים אישיים קרובים שאני מעריך את דעתם ובד"כ הם מובילים עסקיים; והמשפחה הגרעינית שאתייעץ אתם לפני כל החלטה משמעותית בקריירה שלי.

על עצמי

אני מתחבר לביטוי **"Self-made man"** כדי לנסות להגדיר את הנחישות, יכולת הלמידה, החריצות, יצירת הקשרים והדרייב להצלחה שמניע אותי בעסקים.

בחיים מנסה לסמן את ההבדל בין אמצעים ומטרות.

לייצר ערך בעשייה, לסייע ככל שניתן לאחרים לצמוח ולהשביח את עצמם בסביבה שלי, ללמוד ולצמוח דרכם כל הזמן וליהנות מהחיים – אלה הן המטרות. כל השאר אלה רק האמצעים.

עצה טובה שקיבלתי

הרבה **עצות טובות** קיבלתי **מאנשים זמניים** שהגיעו בדיוק ברגע שהייתי צריך אותם וסייעו לי ללמוד משהו על עצמי, בעצות טובות שאיפשרו לי לעשות את הקפיצה לשלב הבא. זה שהם עזבו ברגע שהתפקיד שלהם הסתיים לא עושה אותם פחות משמעותיים עבורי. אולי להפך, ייתכן שהם השפיעו הכי הרבה, נתנו לי השראה, והיו פרק עמוק ומהותי בשיעור ובלמידה שקיבלתי מהם בהחלטות – להם אני מכיר תודה בהתפתחות הקריירה העסקית שלי. **התובנה שלי** מהתהליך היא שכדאי **להקשיב** לאנשים הזמניים. לעיתים הם יתנו לך עצה טובה יותר, נקייה מרעשים. הם יביטו עליך ועל צומת ההחלטה שלך בדרך אחרת, דרך שלפעמים תבחר בה לבסוף.

ובכל זאת עצה טובה אחת שלקחתי: **"ההצלחה היא לא סופית וכישלון הוא לא**

קטלני. האומץ להמשיך הוא שקובע" (וינסטון צ'רצ'יל)

עצה טובה לתת

יש נוסחה להצלחה. זו בעצם משוואה המורכבת משני צדדים:

הצלחה = (יכולות + מוטיבציה) x קשרים x עיתוי

- **הצלחה היא דלתה** של היעדים שהצבנו לעצמנו בחיים או בעסקים.
- **יכולות** הן מה שטבוע בנו ושהכשרנו את עצמנו להיות באמצעות למידה.
- **מוטיבציה** היא מידת הנחישות להגיע ליעדים, גם אם בדרך חווים מכשולים או כשלונות.
- **קשרים** חשובים ליצירת נטוורקינג עסקי בתחום הפעילות שבחרנו.
- **עיתוי** הוא היכולת לזהות הזדמנויות ולקבל החלטות בזמן.

וכמו כל נוסחה – לכל איבר במשוואה משקל משלו ותהיה השפעה הדדית של כל אחד מהפרמטרים על התוצאה. ההצלחה היא סובייקטיבית ונקבעת אך ורק מההגדרה של איזו דלתה אנחנו רוצים להשיג, בעסקים או בחיים, מהמקום שבו אנחנו נמצאים אל המקום שאליו אנחנו רוצים להגיע.

החלומות שלנו (החזון) יגדירו את מידת ההצלחה. התוצאות יושפעו ממידת הנחישות ופיתוח היכולות והלמידה שלנו, ומההשקעה ביצירת הקשרים עם הלקוחות, הקולגות והספקים בתחום העיסוק או המטרה שהצבנו, שבטיימינג הנכון יאפשרו להצלחה לקרות.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- להגדיר את הכיוון (הקורס) והאסטרטגיה ביעד של כל הפלגה.
- כל מה שלא מדיד לא ניתן לניהול (נתונים, ניתוח, מסקנות, החלטות, היזון חוזר).
- חדשנות ושינוי כדרך חיים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיגות ודוגמה Lead by example.
- הובלה לחזון ואסטרטגיה שהארגון לא רואה לבד.

- בחירת צוות שיאתגר את החשיבה הארגונית, יאמץ חדשנות ויהיה מוכוון תוצאות.
- יצירת אווירה כיפית המאפשרת להביא לידי ביטוי את האישיות של כל עובד.
- נחישות לביצוע שינויים והטמעת חדשנות פרקטית.

המהלך הניהולי של השנה

תוכנית מפנה (Turn around) שהובלנו בטלרד, תוכנית שיצרה שינוי משמעותי בכיוון ובתוצאות העסקיות בתחום המאתגר של ייצור, פיתוח ושיווק מוצרי הטכנולוגיה של החברה הנמכרים בכל העולם. ההצלחה סייעה להגדיל רווחיות ולהשביח את ערך החברה הציבורית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

יש לי הרבה מקורות השראה אבל לא מודלים לחיקוי.

מכל מקור אני לוקח ולומד מה שמתאים לסגנון המנהיגות שלי. מבלי לציין שמות, יש בארץ כמה מנכ"לים שבהחלט מהווים עבורי השראה גדולה להצלחה.

המנהיגים בעולם שאני נפעם מהם:

סאטיה נאדלה, שנולד בדרום הודו והפך להיות מנכ"ל מייקרוסופט. הוא הוביל לשינוי כיוון של "המשחתת הטכנולוגית" תוך יצירת תרבות ארגונית חדשה שהובילה אותה לתוצאות פנומנליות.

וינסטון צ'רצ'יל, שהיה מרדן ועצמאי בדעותיו, טיפס להצלחות דרך כשלונות ומאבקים אין סופיים בקריירה שלו,

ועד להשפעה הגדולה שלו כראש הממשלה וכמנהיג נערץ בזמן בליץ הגדול על לונדון.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

הרבה מאוד ספרים השפיעו עלי, ואם אני נאלץ לבחור רק אחד:

נקודת המפנה Tipping Point של מלקולם גלדוול, מדבר על השפעה גדולה של גורמים קטנים בהתרחשות של שינוי מהיר ודרמטי כאשר מגיעים **לנקודת המפנה**.

תמיד מרתק להבין את הנקודה שבה קורה שינוי משמעותי, בעסקים כמו גם בחיים.

מהו ג'וב חלומותיך בעתיד

כל ג'וב שאבחר בו **אהפוך אותו לחלום חיי** ואגרום לו לאתגר, לסקרן ולהיות מעניין עבורי.

ובכל זאת, אם הייתי בוחר בג'וב חלומי בעסקים – זה הובלת ארגון עסקי גדול הפועל בזירה הבינלאומית.

בתחום של תרומה לקהילה: לעסוק בחינוך ובהובלת שינוי משמעותי, בהטמעת ערכים שאני מאמין בהם בקרב נוער בארץ ובעולם.

פרטים אישיים



שם:
עינת גזית

השכלה:
תואר ראשון – מדעי המדינה;
תואר שני – MBA

חברה:
עמוס גזית בע"מ –
חברה לציוד רפואי וציוד בטיחות מאז 1958

אתר אינטרנט:
www.gazit.co.il

משפט מפתח

"תחשוב חיובי – יהיה חיובי"

הדרך לתפקיד

מגיל צעיר הוסללתי לעסק המשפחתי שייסד אבי בשנת 1958. בזמן חופשות מבית הספר ובחופש הגדול, תמיד עבדתי בעסק (אפילו ללא שכר). לכן היה זה אך טבעי שבגיל עשרים, עם שחרורי מצה"ל – אכנס לעבוד בעסק המשפחתי. כשהתחלתי לעבוד רשמית, בספטמבר 1986, מנתה החברה 32 עובדים ואני מילאתי בעיקר תפקידים פקידותיים שונים: פקידת הזמנות, מרכזנית, פקידת מחסן ועוד. לאחר סיום לימודי התואר הראשון לקחתי על עצמי את ניהול כוח האדם (כך זה נקרא אז) ואת ניהול מעבדת השירות שלנו. המעבדה לא הייתה ממוחשבת כלל, לא יעילה ולא רווחית. כמובן, ביצעתי את השינויים הנדרשים – מִחשבתי את השירות, עברנו הסמכה ל־ISO-9000 בשנת 1995 (מהחברות הראשונות בתחום שלנו), הגדרתי תהליכי עבודה מובנים, הוספתי שתי מעבדות ניידות שמגיעות לאתר הלקוח והפכתי את השירות הטכני למקור גאווה ורווח לחברה. בשנת 1999 פרש אבי מהניהול השוטף של העסק והעביר את המנכ"לות לי ולאחי, עודד גזית. מאז ששנינו מנהלים את החברה הגדלנו את היקף פעילותה והרחבנו את תחומי פעילותה, החברה מעסיקה 120 עובדים ובנינו את בית עמוס גזית בפתח תקווה בשטח של 9,000 מ"ר.

על עצמי

אוהבת תיאטרון, קולנוע, לטייל ולקרוא. בעיקר אופטימית ללא תקנה, אוהבת אנשים, אוהבת לרקוד והמוטו שלי זה live, laugh, love.

עצה טובה שקיבלתי

קיבלתי מאבא שלי כמה עצות שמובילות אותי בחיים ובעסקים:

- "מעסק בונים בית, מבית לא בונים עסק" – כשהעסק ישגשג, גם אנחנו נשגשג ולכן תמיד כדאי להשקיע בבניין העסק ולא בצבירת הון אישי.
- "תהיי ישרה והגונה תמיד" – זה תמיד משתלם וגם מאפשר לישון טוב בלילה.
- "תקיפי את עצמך באנשים מוכשרים, חכמים ולא חנפנים" – בעסק, זה מאפשר לחברה להתפתח ולצמוח כשיש עוד דעות וכשיש אנשים איכותיים שלא חוששים להביע את דעתם. בדרך זו מקדמים רעיונות חדשים ובאופן אישי זה מאפשר לי כאדם ללמוד מהאנשים שסביבי.

עצה טובה לתת

- כסף זה רק אמצעי – הוא לא יהפוך אותך למאושר. לעבוד במשהו שאתה אוהב, להקיף את עצמך באנשים שגורמים לך לחייך, לחיות חיים של עשייה, נתינה ופעילות שמשמחת אותך – אלו הדברים שיעשו אותך מאושר.
- יש חיים מעבר לעבודה וכדאי לחיות אותם. אין הצדקה ואין היגיון לעבוד מצאת החמה ועד צאת הנשמה. גם שבוע עבודה מלא של 42 שעות זה די והותר, לא צריך לעבוד אקסטרה.
- לא כל האנשים מתאימים לניהול וזה בסדר גמור. כל אחד צריך למצוא את התפקיד או המקום שמתאים לו, ושבו הוא מרגיש שהוא ממצה את כישוריו ובא בכיף לעבודה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- לדבר בגובה העיניים, לא לפחד משינוי, לא לפחד להעז וללכת נגד הזרם.
- להשקיע בעובדים, שהם המשאב החיוני ביותר של העסק, ולא להתפשר על איכות העובדים.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהיגות – להוביל בכוח הכריזמה, הדוגמה האישית, החריצות, המוטיבציה, המוסריות.
- להיות מקור ידע לעובדים שלך – בקיאות בפרטים, בתהליכים, במוצרים.
- אישיות חיובית ואופטימית – זה מידבק.
- יחסי אנוש טובים – מנהל מצליח צריך להיות מעולה בתקשורת בינאישית.
- יסודיות, לא לעגל פינות, לעשות תמיד את המקסימום.

המהלך הניהולי של השנה

מיזגנו את המוקד הטכני לתוך חטיבת שירות הלקוחות ואת המחסן הטכני לתוך המחסן הראשי. בכך שיפרנו את חווית הלקוח, כי עכשיו יש לו shop stop One, עשינו האחדה של ה־SLA בין כל נותני השירות ללקוחות והתייעלנו מבחינה תפעולית.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

אני לא מאמינה בחיקוי. מקורות השראה אני מוצאת בעיקר באנשים שסביבי בחיי היומיום כמו אבא שלי, שהקים את העסק בעשר אצבעות בתקופת מחסור במדינה, אחותי עידית גזית־ברגר, מנהלת בכירה במייקרוסופט, הבנים שלי שמפתיעים אותי בתבונתם, ביצירתיות שלהם ובחשיבתם המקורית, חברתי שנלחמה בסרטן, חברתי יפעת שעשתה דוקטורט בגיל 55, עובדים ועובדות שלנו שמתמודדים עם אתגרים בחייהם, ועוד.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

יש הרבה סרטים וספרים שלקחתי מהם מסר כלשהו כמו ללכת בדרכך, המייסד, דלתות מסתובבות, פרש הברונזה, מיליון דולר בייבי ועוד.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני עושה את מה שאני הכי אוהבת ומגשימה את מילותיו של קונפוציוס:
Find a job you like, and you will never work in your life a day.
ג'וב חלומותיי הבא הוא לצאת לפנסיה, להתנדב, לטייל בעולם ולחגוג את החיים עם בן זוגי האהוב.

פרטים אישיים



שם:
מאור מלכי

השכלה:
מהנדס תעשייה וניהול
(התמחות במערכות מידע),
תואר שני במנהל עסקים (התמחות בשיווק)

חברה:
זמן אמת בע"מ

אתר אינטרנט:
www.rt-ltd.com

משפט מפתח

"Our task is to read things that are not yet on the page"
(סטיב ג'ובס)

הדרך לתפקיד

התחלתי את דרכי בתפקידי ניהול מגוונים בחברות מובילות במשק. תפקידים אלה שילבו שיווק, מכירות, שירות ופיתוח.

לפני כ-10 שנים התחלתי לעבוד בזמן אמת, תחילה בתור סמנכ"ל ולאחר מכן מוניתי למנכ"ל החברה.

כשהגעתי לזמן אמת מנוע הצמיחה של החברה התבסס על מכירת חומרה – שעוני נוכחות. בעקבות ניתוח מגמות בעולם כוח האדם והשכר החלטתי על שינוי אסטרטגיה - מעבר ממכירת חומרה למיקוד בעולמות התוכנה. התחלנו בתהליך פיתוח תוכנה מתקדמת שתהווה את מנוע הצמיחה העתידי והמרכזי של החברה. החלטה זו הביאה אותנו להיות החברה הראשונה בארץ שפיתחה תוכנת שכר אינטרנטית מבוססת ענן שבאמצעותה ניתן גם לנהל את נוכחות העובדים. בדיעבד, החלטה זו התבררה כנכונה ומוצלחת, והיום זוהי המגמה בארץ ובעולם בתחום משאבי אנוש.

בשלב הבא זיהינו שתי מגמות נוספות, האחת, צורך גובר בעמידה בדרישות הרבות של דיני עבודה שהפכו להיות מורכבים יותר בשנים האחרונות, והשנייה,

כל חברה, קטנה או גדולה, מחפשת שליטה מיטבית בהוצאות, ובעיקר בהוצאה הגדולה ביותר שלה, עלות כוח האדם. ולכן פיתחנו את הדור הבא של התוכנה למתן מענה למגמות אלו באמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים.

כיום, לאור השינויים ששוק העבודה חווה בשנה האחרונה, אנו נמצאים בתהליך של איתור וזיהוי המגמות העתידיות, וכמו כן מנתחים כיצד הפיתוח העתידי יוכל לתת מענה לדרישות והצרכים החדשים בשוק העבודה.

על עצמי

שתי תכונות עיקריות מאפיינות אותי: האחת, אני תמיד חושב קדימה, איך העולם ייראה עוד עשר שנים מהיום, ומה צריך לעשות היום כדי שבעוד עשר שנים נמשיך להיות רלוונטיים, והשנייה, ברגע שאני מחליט על משהו אני חדור מטרה, אבל גם קשוב לסובבים אותי ולסביבה העסקית.

עצה טובה שקיבלתי

ביזור סמכויות, לעבוד עם אנשים שאתה סומך עליהם ולתת להם את מרב הסמכויות וגיבוי מלא. בחברה מתנהלים תהליכים ואירועים רבים במקביל, לכן חשוב שבמקומות הנכונים יהיו אנשים שידעו לקבל החלטות נכונות במהירות, אחרת תהליכים ייעצרו. עדיף לקבל 01 החלטות ושאחת מהן תהיה טעות מאשר שתהיינה על השולחן 01 החלטות שלא התקבלו.

עצה טובה לתת

העובדים בחברה הם המשאב החשוב והיקר ביותר, הם שותפים מלאים בסלילת הדרך ובהתקדמות החברה. בגיוס כוח האדם הנכון לחברה הוא תהליך חשוב מאוד שיש להשקיע בו, אני, באופן אישי, לוקח בו חלק משמעותי מאוד. ברגע שגייסת את האנשים הנכונים לחברה חשוב לתת להם תחושת שייכות וערך. מבחינתי, לכל עובד יש חלק חשוב ומרכזי בהצלחה שלנו כחברה.

מהניסיון העשיר שלך - מספר טיפים שיעזרו למנהל להצליח

- הקשבה - תלמד להקשיב לכולם כל הזמן - לעובדים, ללקוחות ולעמיתים שלך בשוק.
- התנהלות ללא אגו.
- סקירה מתמדת של השוק, בחינת מגמות עתידיות ותכנון מקדים לשנים הבאות.

אילו תכונות נדרשות להיות מנהל מצליח

- מנהל נטול אגו.
- קשוב לסובבים אותו, שלא יפחד לחזור בו מהחלטות שקיבל.
- לא מפחד מטעויות כי הוא מבין שהן יכולות לבנות אותו.
- מנהל בגובה העיניים ומדיניות 'דלת פתוחה' לעובדים ולמנהלים.
- ביזור סמכויות ומתן אמון ביכולות של הכפופים לו.
- להוות דוגמה אישית.
- ללמוד ולהתפתח כל הזמן.

המהלך הניהולי של השנה

השקת מערכת draoBlaeR לניהול המשאב האנושי. המערכת כוללת פונקציונליות רחבה מאוד המותאמת לחוקי עבודה לצד גמישות גבוהה בניהול היומיומי. זהו שילוב המאפשר לנו לתת מענה לצרכים ייחודיים מאוד של ארגונים.

מעבר להתאמת המסרים השיווקיים ותהליכי המכירה, ביצענו גם שינוי פנים ארגוני שיתמוך ביכולות הגבוהות של המערכת. הבנו שיש לנו יתרון המבוסס על שילוב של ניסיון רב שנים יחד עם יכולות גבוהות של התוכנה. אנו יודעים ששילוב זה יכול לתת ללקוח הרבה יותר ממה שציפה לקבל בתחילת התהליך, לכן במסגרת הטמעת המערכת אנו, כמומחים בתחום, סורקים את כל התהליכים בתחום משאבי אנוש, גם כאלו שהלקוח לא התכוון לשנות או לשפר. במסגרת ההטמעה אנו מובילים לשיפור משמעותי בניהול המשאב האנושי בארגון, וברוב המקרים אנו עולים על ציפיות הלקוח.

גישה זאת מוכיחה את עצמה ברמת שביעות רצון גבוהה ומהווה בסיס משמעותי לצמיחת החברה בשנים הקרובות.

מודל לחיקוי או מקור להשראה עבורך

סטיב ג'ובס – בעיני, הוא איש שיש בו שילוב יוצא דופן של הבנת חווית משתמש ומציאת הדרך ליישם אותה בתכנון מוצר מושלם, בשילוב עם ראייה שיווקית ייחודית. מעל הכול, הוא דבק במטרותיו ולא נתן למהמורות בדרך לעצור אותו. הוא היה כל כך קיצוני עד שהגיע למצב שהסובבים אותו אמרו שהוא יוצר "שדה עיוות המציאות", אבל בסוף הוא זה שיצר את המציאות.

ספר או סרט / סדרה שהשפיעו עליך

"גלגל התנופה – מטוב למצוין" – לדעתי זהו ספר חובה לכל מנהל. הוא אינו ספר ניהולי טיפוסי, והוא לא מציג תיאוריות, אלא מציג תוצאה של מחקר מקיף שנערך במשך שנים על חברות שחוו קפיצה משמעותית והפכו מחברות טובות לחברות מצטיינות. התחברתי מאוד למסקנות המחקר ואני שואף ליישמן בניהול היומיומי.

מהו ג'וב חלומותייך בעתיד

אני נמצא כעת בג'וב חלומותיי. בראייה עתידית אני יודע שטכנולוגיה יכולה לשפר משמעותית את ניהול המשאב האנושי בארגון ובהתאם גם את התנהלות וביצועי הארגון. השאיפה שלי היא להוביל שינוי שבעקבותיו רוב החברות יאמצו טכנולוגיה מתקדמת בתחום משאבי האנוש שתאפשר להן לשפר את ביצועיהן.

בול!

מה למדנו מכל המנכ"לים מפרק 20



אנשים שאין להם פנטזיה לא עושים דברים פנטסטיים".

שמעון פרס.

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר?

מהי הפנטזיה הפנטסטית שלכם?

Zappos

שירות לקוחות שהוא לא פחות מ־WOW

Zappos התחילה את דרכה כמו סטארט אפים רבים – שלושה בחורים שלא הסתפקו במבחר שמציעות חנויות הנעליים השכונתיות החליטו להקים אתר למכירת נעליים. שנה לאחר מכן ההכנסות מהאתר עמדו על 1.6 מיליון דולר; לאחר תשע שנים הן עמדו מיליארד דולר; וב־2009 החברה נרכשה על ידי אמזון בסכום של 1.2 מיליארד דולר! אבל הסיפור האמיתי של Zappos הוא לא ההכנסות העצומות והצמיחה המסחררת, אלא מדובר בסיפור שמתחיל ונגמר בבני אדם – העובדים, והלקוחות ומנכ"ל כריזמטי אחד, טוני שיי, המעניק יחס מיוחד ללקוחות ולעובדים.

החל מהיום הראשון טוני שיי חרט על דגלה של Zappos את השירות כערך עליון. למעשה, המוצר העיקרי של החברה הוא לא נעליים אלא שירות. השירות של Zappos אכן אגדי. עובדיה עונים לאלפי פניות באימייל ובטלפון בכל שבוע, והחברה אף מעודדת אותם לחרוג ממדיניות השירות ואינה מגבילה את השיחות. הרעיון העומד מאחורי Zappos הוא לייצר חיבור רגשי עם הלקוחות, לענות באופן אמיתי לצרכים שלהם דרך התמקדות בחוויות ובאמצעות מספר טלפון לשיחות חינם שמופיע באופן בולט באתר.

ב Zappos הלקוח עומד במרכז ומובטח לו שירות WOW. בבית הספר לשירות לקוחות של החברה, School of WOW מלמדים כיצד להעניק חווית שירות וליצור חיבור ונאמנות. החברה סומכת על הלקוחות שלה שלא ינצלו לרעה את מדיניות החזרת המוצרים – ב Zappos אפשר להחזיר את הרכישה תוך 365 מכל סיבה!

הלקוחות כל כך מרוצים ונאמנים כך ש- 75% מהמכירות של החברה מתבצעות על ידי לקוחות חוזרים. הלקוחות המרוצים הם הפרסום הכי טוב של החברה, שבמשך שנים משקיעה בחוויית שירות על חשבון פרסום.

מטרת החברה היא "לשלוח אושר". כיצד חברת נעליים שולחת אושר? על ידי הגדרת מטרה. המותגים שמצליחים באמת הם אלה שמסבירים לעובדיהם "למה אנחנו עושים את מה שאנחנו עושים". ב-Zappos מנסים לשנות ללקוח את החיים, גם אם אפילו לרגע אחד, כאשר הוא פותח את הקופסה ומוצא בה את המוצר שחיכה לו.

החברה שומרת על עקרונות של שקיפות, מחויבות עמוקה לשירות, חדשנות טכנולוגית, ובעיקר שיתוף העובדים בדרך ובמטרה.

Zappos הייתה תמיד חברת אונליין טהורה, והאתר שבנתה נחשב לאחד הטובים ביותר. כשמחברים שירות WOW לחדשנות פוטנציאל הצמיחה והאושר של החברה הוא עצום.



Action Items

מה למדתי מפרק 20

שירות לקוחות שהוא לא פחות מ־WOW!

הסיפור של Zappos

נקודות לשימור – מה בחרנו לשמר?

נקודות לשיפור – מה בחרנו לשפר בארגון ובנו?

מהם התהליכים הנדרשים לביצוע על מנת להפוך את שירות הלקוחות של החברה ל־WOW?

מהן הסמכויות שניתן 'להוריד לשטח' על מנת לשפר את שירות הלקוחות ולמנוע 'צווארי בקבוק' מיותרים?

CEO
פורום המנכ"לים
PRO
ceopro.co.il

מתנה לקוראי כסף



מנכ"לים?

בואו להיות חלק מהפורום שלנו!

בואו לקחת חלק בקהילת המנכ"לים הצומחת שלנו
בה חברים למעלה מ־1,000 מנכ"לים
מתחומים שונים ומגוונים.
אנחנו מאמינים גדולים בשיתופי פעולה!

לפרטים נוספים חפשו "פורום המנכ"לים בפייסבוק"
או בקרו אותנו באתר ceopro.co.il
או שלחו הודעה לשראל - מנהל קשרי הלקוחות שלנו
054-3323522

מכירים מנכ"לים שיתאימו להיות חלק מהפורום?

הפנו אותם!

צהר כיף למשהו טוב

פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים

מתנה לקוראי הספר



CEO PRO
פורום המנכ"לים
ceopro.co.il

מתנה בלעדית למנכ"לים קוראי הספר

פגישת ייעוץ עם אחד מהמומחים שלנו
להצגת 'תוכנית 3 השלבים
להגדלת הנטו של המנכ"ל'

- עוזרים לך לנצל את כל הטבות המס שלך
- בודקים איך הכי נכון למשוך שכר / רווחים
- מגדילים לך את הנטו ומשפרים לך את הפנסיה

לפרטים נוספים חפשו "פורום המנכ"לים בפייסבוק"

או בקרו אותנו באתר ceopro.co.il

לפרטים ולמימוש ההטבה:

שראל - מנהל קשרי הלקוחות שלנו

054-3323522

פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים



CEO PRO
פורום המנכ"לים
ceopro.co.il

מתרגשים להתחיל ליישם את כל מה שלמדתם בספר?
רוצים לקחת את הידע שלכם צעד אחד קדימה?

קבלו מתנה מאיתנו!!!
השתתפות חינם
באחת מהסדנאות / ימי העיון שלנו!

לפרטים נוספים חפשו "פורום המנכ"לים בפייסבוק"
או בקרו אותנו באתר ceopro.co.il

לפרטים ולמימוש ההטבה:
שראל - מנהל קשרי הלקוחות שלנו
054-3323522

פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים

CEO PRO
פורום המנכ"לים
ceopro.co.il

מעוניינים להשאיר חותם?



רוצים לקחת חלק בספר הבא?

מעוניינים להמליץ על מנכ"ל שכדאי ללמוד ממנו?

חפשו "פורום המנכ"לים" בפייסבוק

או בקרו אותנו באתר ceopro.co.il

ומלאו פרטים - ונשמח לסייע לכם

שראל שמעיה - מנהל מחלקת קשרי לקוחות

נייד: 054-3323522

אנו מזמינים אתכם להצטרף לעמוד הרשמי שלנו בפייסבוק
וליהנות מחדשות, כתבות ועדכונים בכל הנושאים הכי מעניינים
בעולם המנכ"לים

פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים



מעל **5,000** לקוחות










































שמייצרים הצלחה
פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים

CEO
פורום המנכ"לים
PRO

סודות ההצלחה של מנכ"לים ישראלים

הספר מיועד לאלו השואפים להצליח בגדול ואשר מוכנים לפעול כדי להגשים את השאיפות שלהם!

אני שמח להזמין אתכם לפגישה אישית עם 100 מנכ"לים מעוררי השראה שמחכים להיות המנטורים לסיפור ההצלחה שלכם... במי תבחרו?

הספר מגולל את סיפורי ההצלחה של אלו שהצליחו בגדול, מנכ"לים מכל התחומים, מחברות גדולות, בינוניות וקטנות, שמשתפים אתכם בכל העושר המקצועי שלהם.

במהלך עבודתי למדתי שרק פעולות מביאות לתוצאות. אז בואו נשים בצד את כל התאוריות שלמדנו באקדמיה ונתמקד בניהול ישראלי תַּ-כְּ-לְ-ס - לא באופן תיאורטי, לא בניסיון של חברות ענק מחו"ל, אלא בסיפורים אמיתיים מהשטח של החבר'ה מעיר הולדתנו, החברים לספסל הלימודים, מהצבא ומהטיול הגדול. בקיצור, מנכ"לים ישראלים שגדלו בינינו ומקיימים את האמרה **Walk the Talk**.

הספר מציג גישה חדשנית שהופכת אתכם לחלק אקטיבי בסיפור. במהלך הקריאה תכתבו מדריך אישי וייחודי להצלחה המתאים רק לכם! תגלו את כל מה שנחוץ לדעת כדי לעשות את הדרך למנכ"לות אפקטיבית.

מה הופך מנכ"ל למנהיג? איך משתבחים באופן מתמיד? וכיצד להשתמש בניסיון ישראלי פרקטי, באופן שכל אחד מאיתנו יכול לאמץ, להתאים, להפוך אותו לשלו ולעשות את זה בגדול?

אני מתחייב שקריאת הספר תסייע לכם במסע האישי שלכם להצלחה!

אבי פרץ, מחבר ספר זה ומייסד "פורום המנכ"לים", הבעלים של חברת פתרונות אפקטיביים וקול המס מקבוצת פורומולה, הבעלים ויו"ר של קבוצת ניר דובדבני, הבעלים של קבוצת הקוד המנצח - אלון אולמן.



אבי בעל ניסיון של למעלה מ־20 שנה בניהול בכיר, עבודה אישית עם מעל 1,000 מנכ"לים בשוק הישראלי וביצוע 2 אקזיטים (מוצלחים!) לחברות גדולות במשק הישראלי: קבוצת דוידוף, הבעלים של פמי פרמיום, וקבוצת פורמולה מערכות, הבעלים של ZAP, Matrix, Sapiens, מיכפל ועוד...

מטרת העל שלו היא להנגיש את החלום שיש לרבים מאיתנו להתפתח, להתקדם, לחלום חלומות ברי השגה, לעבוד קשה ולהשיג אותם, תוך כדי מתן השראה ודוגמה לילדים שלנו והמון כבוד ואהבה לבני הזוג ולהורים שלנו.

מחיר: 135 ₪

1 0730000449 0
דאנאקוד 1073-449

מדיה 10 הוצאה לאור בע"מ

פתרונות אפקטיביים מקבוצת פורמולה
מומחים בהגדלת הכנסות והקטנת הוצאות לעסקים