# דוח 10 לבעלי עסקים ומנכ"לים

## אבי פרץ נותן לבעלי העסקים את 10 הפרמטרים להצלחה בעסק

### מטרות ומשימות לביצוע על ידי המנכ"ל ובעל העסק*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ניהול העסק | ההון האנושי | מכירות | דיאגנוסטיקה | תזרים מזומנים |
| שכר ותמריצים | הגדלת תפוקות | ניהול כח האדם | תרבות ארגונית | ניהול יעדים |

**"מאיפה הגיע החד-קרן?" -הערך המוסף למנכ"ל**

ממה יבוא הפיתוח העסקי? ממה שלאף אחד לא מתחשק לעשות

הרבה מנכלים מאמינים שפיתוח עסקי זו איזו גאונות המצאתית, הם חושבים שיום אחד יידלק האור והם יקבלו תובנה שתגרום להם לפיתוח העסק ואז מבצעים 2 טעויות קריטיות...

הראשונה ..ממתינים שתגיע ההארה. ראו פלא..משיח לא בא וגם לא מטלפן

השניה..עושים עוד מאותו דבר.. ואז נכשלים כי בתרבות שונה.. בעיר אחרת.. שותפים אחרים.. צריך לבצע התאמות

**אז איך עושים פיתוח עסקי טוב?**

1.בונים תהליך שמייצר רעיונות - צוות שעובד מסודר בתהליך מובנה על הפיתוח העסקי

2.מוצאים מה אף אחד לא רוצה לעשות.. אם יש משהו שאף אחד לא מתחשק לו לעשות אותו..יש לך רעיון עסקי..שילוח זה דבר מעצבן..כך קמו חברות השילוח. לאף אחד לא בא להשקיע מיליון דולר בחופר שוחות..כך.קמו חברות התשתיות.

3.מוצאים מה אנשים מתעצלים לעשות..לראיין ולמיין מאות ואלפי קורות חיים זה קשה... כך קמו חברות השמה

אז איך מתנהל הפיתוח העסקי בארגון שלכם ?

האם הייתם רוצים לבנות תהליך כזה?

אם לא עשיתם זאת עד כה...סימן שהתעצלתם או לא בא לכם.

אנחנו נעשה זאת עבורכם: נבחן את הארגון..ונציע לכם.תהליכים מובנים לפיתוח עסקי.. הקמת דירקטוריון שיווקי , יעוץ ארגוני, יעוץ שיווקי

אז זה הזמן להזמין אותנו לפגישת התכנות ולבחון את התהליך!

קרא על התמודדות עם בדידותו של המנכל

*המדריך נרשם בלשון זכר אך פונה לכל המינים במידה שווה.

# חלק 1 - ניהול העסק ודירקטוריון ניהולי

**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 הנהלים והפעולות 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.

על המנכ"ל לנהל באופן שוטף את הארגון בנושאים הבאים:

- 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

על המנכל לגבש תכנית עסקית שמפרטת את יעדי החברה לתוצאות רצויות לפי תקופות זמן: שנה , רבעון, חודש, שבוע ויום עבודה.

בכל תכנית עסקית יש התיחסות ליעדים ראליים, יעדים אופטימיים ויעדים פסימיים.

**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 המשבר או לקראת שינוי, לשנה הבאה, לפריצה מחודשת

מהם התוצרים אותם אצפה לקבל (בניית תקציב, פיתוח עסקי, דיווח חודשי, ניתוח התוצאות העסקיות?)

_____
_____
_____
_____

תוכלו לקרוא עוד על תכנית עסקית במאמר באתר שלנו

# חלק 2 - ההון האנושי - משאבי אנוש

**כוחות רבים שונים מחייבים את המנהלים לנקוט בכלים ניהוליים חדשים ומותאמים בשוק משתנה ודינמי על מנת למצוא פתרונות חדשים לניהול משאבי אנוש:**

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 ( leaders technological) הינו ניהול תפעולי־מקצועי גמיש המותאם לצרכים ספציפיים, לכן המנכ"ל נדרש להיות בעל מיומנויות מתאימות לניהול זה שהינו שכיח פחות מניהול היראכי־צבאי .
6. **שינוי במבנה השכר והתמריצים** – התאמת השכר והתמריצים לתפוקות העובד ולתרומתו לערך הארגוני.

**להלן הפעולות שיש לבצע לצורך הסתגלות הארגון ועובדיו לתפיסת ההעסקה:**

- 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.

**מה המשימות של המנכל בנושא משאבי אנוש?**

-1 לקבוע תפוקה מצופה לכל עובד בארגון
-2 בניית מערכת מעקב אחר ביצועים, ליצור תחשיב מובנה שתקשור את התגמולים והתמריצים לביצועים אלו
-3 לבצע תחשיבים כלכליים של עלות השכר ביחס לתפוקות ובניית תכנית עבודה לשיפור היחס, דבר שמייצר יעילות לכל יחידה בארגון.
-4 להוציא לפועל תכנית עבודה להורדת הוצאות השכר
-5 להעזר במומחה על מנת לקצר תהליכים ולקבל ידע שאין לך.

- **מה את/ה בוחר לשפר בארגון ובך?**
- **האם קיים בידך כלי למדידה מדויקת של תפוקות ותוצאות העובדים?**
- **האם קיים קשר ישיר בין התפוקות לבין שכר העובד?**
- **האם המבנה הארגוני שלך תומך בניוד שעות העבודה לפי צורך על מנת למנוע אבטלה סמויה?**

**תוכלו לקרוא עוד על** [ניהול משאבי אנוש במאמר הבא]

# חלק 3 - האמצעי מספר אחת לצמיחה - מכירות

**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?**

על מנת להתמודד 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 .

**הפעולות הנדרשות לביצוע הלכה למעשה**

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

**מהן הפעולות העסקיות החדשות שעליך לבצע החל מהיום בארגון על מנת למקסם את המכירות בארגון שלך?**

_____

_____

**מה התוצאות הרצויות בכל אחד מהפעולות שמנית כאן לפי לוח הזמנים?**

| פעולה / פרק הזמן לבחינה | יומי | שבועי | חודשי | רבעוני | שנתי |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**תוכלו לקרוא עוד על** [בנייה והתאמה של מערך התמריצים]

# חלק 4 - הארגון שלך חייב דיאגנוסטיקה = יצירת הזדמנויות

**הדיאגנוסטיקה הארגונית בוחנת את ההבטים הכלכליים והאנושיים ומאפשרת הסתכלות כוללת על הארגון, באמצעות קבלת א. תמונת מצב עכשווית מול ב. תמונת מצב עתידית והכנת תכנית עבודה על מנת לתכנן ולעמוד בפערים שביניהן.**

בכל שנה כל אבחון חייב להתייחס לחזון הארגוני בהקשר של ניתוח המטרות והיעדים ובהתאמה למבנה הארגוני וחלוקת התפקידים. כחלק בסיסי מהאבחון יש להתייחס להיבטים הקשורים למערכות היחסים בארגון – התרבות הארגונית, התקשורת הפנימית. תהליכי הנעת העובדים ומודל התמריצים. כאשר קיימת תקופת אי וודאות או שינוי חד, הכלי הניהולי הקריטי לבעל העק והמנכ"ל – הוא הדיאגנוסטיקה לארגון.

**האם היית בעבר חלק מארגון שבו נעשה תהליך של דיאגנוסטיקה? ארגון שעבר שינוי ארגוני? מה היה הפער שניתן היה להבחין בו לאחר יישום השינוי?**

**האם כעת את/ה שבע רצון מתמונת הראי של הארגון שלך?**

**האם יש חזון שתרצה/י ליישם בארגון שלך וחסר לך כלי שיסיע לך ליישם אותו?**

**עקרונות הדיאגנוסטיקה:**

- 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

**מסר אישי מאבי פרץ:**

כל ארוע הוא הזדמנות אם תשאל את השאלה..מהי ההזדמנות הטמונה בארוע שלפני..

ישבתי לשיחת יעוץ עם מנכ"ל באחד מעסקיי..הוא סיפר על כך שיש לו עובדת במחלקת גביה שכל הזמן נמצאת בקונפליקט עם עובדת אחרת ודורשת לטפל בעצמה בלקוחות ושהעובדת השניה לא תתערב

הוא תופס את העובדת הזו כבעייתית וכמייצרת קונפליקטים..

לימדתי אותו לשאול בכל ארוע..מה ההזדמנות שלפנינו

ולאחר חשיבה משותפת למדנו שבעצם זו עובדת שמעונינת לקחת אחריות על יותר לקוחות (הרי היא משתכרת מהגביה)

ויש כאן הזדמנות לשוחח עם העובדת ושתיקח עליה יותר משימות ויותר לקוחות בגביה, גם תשתכר יותר וגם הטריטוריה שלה תגדל..

אז כשאתם מתארים ארוע שנתפס בעיניו כבעייתי..יש לשאול מה ההזדמנות שנוצרה?

קורונה..הזדמנות להתייעל

תחרות...הזדמנות לפיתוח עסקי

קושי בגיוס..הזדמנות לאפיין מחדש את סוגי העובדים שאנו צריכים

בהצלחה באיתור ההזדמנויות

ניתן לקרא על מה עומד מאחורי תהליכי קבלת החלטות

# חלק 5 – תזרים מזומנים = לעבור לעידן של צמיחה

**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 מפאניקה
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.

**תחומי הפעילות בהם יש לפעול**

ניהולי

- נבנה דוח תזרים שיכלול את התקבולים הצפויים מול הוצאות צפויות- כולל תאריכים לכל הוצאה ומועדי תשלומים ונימנע מגישור ופערי זמן בהם התזרים הינו ביתרות שליליות.
- נבצע בקרה על כל ההוצאות ונסווג לקבועות והכרחיות, חשובות אך ניתנות לצמצום ולא הכרחיות.
- בקרה על העו"ש יומיומי
- נבצע ישיבת הנהלה שבועית לצמצום הוצאות וכל משתתף יתבקש להביא המלצות קונקרטיות
- נגדיר קיצוץ רוחבי באחוז מוגדר מראש וכל מחלקה תגיש תכנית לביצוע

לקוחות

- נתמקד בגבייה של התקבלוים שטרם שולמו
- נבקר את תהליך הגביה למשל האם החשבוניות יוצאות בזמן? וידאנו שהתקבלו? ביצוע תאום ציפיות עם הלקוח בענין מועד התשלום, במקרה הצורך מכתב גבייה במקרה של אי תשלום במועד שנקבע.
- נציע הקדמת תשלומים תמורת הנחת מזומן
- נציע הסכמי מסגרת בתשלום מראש
- נבקש מקדמות באחוז מוגדר

ספקים

- נזמן למשא ומתן מחודש
- נעקוב אחרתאריכי סיום החוזים בתוכנה או דוח מותאם ונאתר חליפיים במידת הצורך
- נבקש דחיית תשלומים או פריסה מחדש
- נבטל או נדחה פרויקטים שאינם הכרחיים לזמן זה
- נציג ברטר במקום תשלום
- נבצע בקרת חשבוניות לאיתור פערים בין הסכום ששולם בפועל לבין מה שסוכם בחוזה כולל בקשת פיצוי רטרואקטיבי.

ניתן לקרוא עוד על כח הקניה של העובדים

# חלק 6 – מערך השכר והתמריצים = מחיר וערך

**כאשר הארגון נמצא בצמיחה עסקית לרוב אין למנהליו רצון לעסוק בעניין שינוי תנאי ההעסקה 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.**

**אז מה עליך לעשות כמנהל על מנת למנוע משבר ופגיעה בתחרותיות ?**

בכל שנה כל אבחון חייב:

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.**

**האם מודל השכר הנוכחי משרת את יעדי החברה? _____**

**האם בוצעה בארגון בקרת שכר חיצונית על ידי מומחה שכר ותמריצים? _____**

**האם בארגון שלך קיימים מודל שכר וחוקת שכר שמודדים את עלות העובד ואת תוצאותיו? _____**

חשוב לקרוא עוד על תהליכי בקרת השכר בארגון

# חלק 7 – הגדלת תפוקות ותוצאות

**מנהלים נמצאים לרוב בסביבה של אי ודאות ומנהלים מצוינים יודעים מה עליהם לעשות על מנת למצוא פתרונות ניהוליים שלמרות ההשפעות החיצוניות והפנימיות בעסק גם יניעו את הארגון קדימה באופן חסר תקדים**

**מה דרוש למנהל על מנת להתגבר על קשיים ולעסוק בהגדלת תפוקות ותוצאות במקום בשעות והוצאות?**

- ניהול תפוקות ולא ניהול תשומות

הערכת העבודה נעשית על פי תפוקותיה ולא על פי מספר השעות שהעובד מקדיש לה או המאמץ שהושקע בה.

- כלכלנות

העולם הניהולי למד לבחון את הערך מול ההשקעה (ROI = החזר השקעה) ולמקסם אותה באופן לא ליניארי על ידי שינוי השיטות, התהליכים והמכניזציה.

- כלי BI

כלים 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.

- מח ומומחיות

בעידן שבו מובילים הידע והמומחיות בשוק ישנו יתרון משמעותי לעובד בעל ידע רב ויכולת גבוהה לניתוח וליישום.

| כלים ניהוליים | דרך הביצוע |
|---|---|
| הגדרת תפוקות | הגדרת התפוקות המצופות מכל תהליך ומכל עובד וחתירה מתמדת לתהליכי שיפור התפוקות בד בבד עם התייעלות. |
| צוותי חשיבה | הקמת צוות חשיבה קבוע שיפתח שיטות ותהליכים חדשים וליווי תהליכים אלו בכלכלנות תחשיבית |
| מבנה ארגוני גמיש ומשתנה | המציאות סביב מחייבת להתייחס למבנה הארגוני כמו אקורדיון שיכול להתאים עצמו במהירות לשינויים |
| למידה | בניית מערכת ללמידה ארגונית לשימור ועדכון הידע הארגוני |
| ניהול מומחים | ניהול מומחים וטאלנטים הינו ניהול תפעולי־מקצועי גמיש המותאם לצרכים ספציפיים, לכן המנכ"ל נדרש להיות בעל מיומנויות מתאימות לניהול זה, שהינו שכיח פחות מניהול היראר־כי צבאי |
| שינוי במבנה השכר והתמריצים | התאמת השכר והתמריצים לתפוקות העובד ולתרומתו לערך הארגוני |

**המשימות שלי**

- ✓ לקבוע תפוקה מצופה מכל עובד בארגון
- ✓ לבנות מערכת מעקב אחר ביצועים, ליצר תחשיב מובנה ולקשור את התגמולים והתמריצים לביצועים אלו
- ✓ לבצע תחשיב כלכלי של עלות השכר ביחס לתפוקות ובנית תכנית עבודה לשיפור היחס – זה בודאי ייצר יעילות לכל יחידה בארגון
- ✓ להוציא לפועל תכנית עבודה להורדת הוצאות השכר
- ✓ להעזר במומחים כדי לקצר תהליכים ולקבל ידע שאין לנו

נשמח שתקרא עוד על תגמול כשרונות וניהול ביצועים

# חלק 8 – ניהול כח אדם ← האקס פקטור

**ראשית כמה ערכים למחשבה עבור כל מנהל של ארגון עם עובדים:**

עיצוב התנהגויות של העובדים מחייב הדרכה רציפה. פעמים רבות נתקלתי בארגונים בהם עושים למערך המכירות או התפעול הדרכה אחת לשנה, יש המבצעים אחת לרבעון, אבל הדרכה באה מהשורש **ד.ר.כ**. בעזרת הדרכה אנו מעצבים את התנהגות העובד ומאמנים אותו לדרך אפקטיבית. ראיתם פעם מתאמן בחדר כושר שהולך אחת לרבעון או אחת לשנה? בדרך כלל זה יסתכם בפציעה או במתיחת שריר, אימון והדרכה אפקטיבית אמורים להיות תדירים על מנת לעצב ולהשפיע. על כן תכנית הדרכה אפקטיבית לעובדי מכירות היא לפחות אחת לשבוע, למנהלים לפחות אחת לחודש. **מה רמת ההדרכה** של הארגון שלך? האם אתה **מצליח לשפר את מיומנויות** העובדים שלך וליצור הישגים? האם **ההדרכה משפיעה ישירות על הרווח**? ברור שעליך לבחון זאת ולקבל הצעה לתכנית הדרכה שנתית.

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.

**בחן את עצמך**, כמה באחוזים היית מחלק את העובדים בארגון שלך לפי קטגוריות אלו?

**להלן מספר עקרונות שמסייעים לי בבחירת האנשים המתאימים ושימור שלהם**

1. לגייס שחקני נשמה או להפוך את העובד לכזה
2. יכולתו של המנכ"ל להאציל סמכויות, לתת אוטונומיה למנהלים ולעובדים ולהתמודד עם כישלונות שלדעתו הוא היה יכול למנוע
3. "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
4. 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
5. משוב חודשי ושנתי – מטרתו לבחון האם העובד עומד בציפיות הנדרשות ממנו וכמו כן יאפשרו לעובד לקבל הערכה לגבי תפקודו והתקדמותו בתפקיד.
6. אופק — יצירת אופק ריאלי לעובד מבטאת את הכרת הארגון ביכולתו של העובד להתקדם ולפתח קריירה בתוך הארגון.
7. 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.
8. 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.
9. תגמול הוגן — כל הצדדים, הן המעסיק והן העובד, צריכים לראות שכר ראוי בעמלם.
10. להתייחס לעובדים כמו ללקוחות — בתור מנהל תעשה הכול בשבילם, עד לנקודה שאתה חושב שאתה מוכן / צריך / נדרש לעשות.

**תן לעצמך ציון בין 1 ל10**

- ☐ מה הציון שהעובדים יתנו לך על הניהול האישי שלך?
- ☐ כמה עובדים מרגישים שיש אופק קידומי בחברה שלך?
- ☐ כמה עובדים מרוצים מתהליך המשוב וההערכה שיש בארגון שלך כיום?
- ☐ כמה גבוהה התחושה של מחויבות לארגון בין העובדים?
- ☐ האם יש לעובדים הרגשה אמיתית של האצלת סמכויות מתוך אחריות ולא מתוך פיזור עומס על המנהל?

חשוב לקרוא עוד המדריך לניהול עובדים

# חלק 9 – תרבות ארגונית - ארגון משגשג

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 Down-Top וUp-Bottom ברחבי הארגון.

**השאלה – מהי התרבות הארגונית שלכם בארגון?** התשובה לרוב 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.

**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**

1. עיתוי יצירת התרבות הארגונית – מומלץ בגדילה הראשונה של החברה, מומלץ להחזיק מסמך אחיד לתרבות הארגונית הניתן לצפייה ועדכון
2. הזמנת "אנשי מפתח" מהארגון ליצירה משותפת של התרבות הארגונית
3. תרבות ארגונית מבוססת על מעשים ולא על דיבורים – בהינתן קונפליקט, ודאו שכמנכ"לים אתם בוחרים בתגובה התואמת לתרבות הארגונית שלכם
4. קביעת טקסים ושגרות המשקפים את ערכי התרבות הארגונית
5. עיצוב מרחב העבודה והרובד הגלוי – הקפידו על פרטים שיזכירו כל יום לעובד את מאפייני התרבות הארגונית של הארגון
6. שולחנות עגולים עם הדרג הזוטר – יאפשרו שיח פתוח על דילמות, נקודות לשיפור ודיוק אל מול עקרונות הליבה של הארגון.
7. ביצוע תיאום ציפיות עם שכבת המנהלים בארגון לטובת מתן דוגמה אישית - לעובדים והנעתם לפעולה – כגון הודעות Whatsappבקבוצת החברה, חגיגת הצלחות גם קטנות – בפומבי.

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.**

**נשמח שתקרא עוד על [רווח הפסד ונתינה]**

# חלק 10 – ניהול על פי יעדים

מה שלא נמדד לא מנוהל ומה שלא מנוהל לא ניתן לשיפור

לכל תהליך מורכב בארגון שאותו אנו רוצים לשפר, נדרש לקבוע מדדי הצלחה (מטרות( שיאפשרו לנו לכוון, לבקר ולשפר את התהליך לאורך זמן.

מעתה הנך נדרש לקבוע מדדי הצלחה (מטרות) שיאפשרו לנו לכוון, לבקר ולשפר את התהליך לאורך זמן. המודל הנפוץ ביותר בשימוש הוא מודל:**SMART**

- ✓ (מפורט — Specific - S ) המטרה חייבת להיות מוגדרת היטב, בלי הכללות ופרטים תפלים.
- ✓ (מדיד — Measurable - M ) 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 — Attainable - A ) מטרה שאינה ריאלית יוצרת אפקט שלילי. יש להציב מטרות מאתגרות, אך ניתנות להשגה.
- ✓ (רלוונטי — Relevant - R ) רלוונטיות המטרה מול החזון הארגוני.
- ✓ (תחום בזמן — Time bound - T ) הגדרת טווח הזמן שבו נוכל לעקוב אחר קצב ההתקדמות.

**עליך לייצר תשתית קבועה וכמה שיותר אוטומטית ומדויקת למדידה ולבקרה, באמצעות מערכות CRM או מערכות אחרות שיאספו עבור הארגון והמנהלים נתונים על הביצועים של הארגון וחלקיו השונים.**

**עשרת העקרונות של אבי פרץ בתפיסת הניהול להצלחה**

1. **פוקוס, פוקוס, פוקוס** הגדולה של מנהל מדויק הינה לייצר מסגרת, ניתנת למדידה ולהתמיד בהובלת הצוות ללא רעשי רקע.
2. **כל דבר הוא תהליך** עלייך בתור המנהל לייצר תוכנית פעולה ברורה לכל תהליך אותו תרצה לשפר.
3. **תפקיד המנהל ומשימותיו** איסוף מידע ומדידה. קבלת החלטות. בקרה והורדת חסמים מתן מרחב פעולה רחב ככל שניתן לעובדים **ולמנהלים**
4. **הכן פגישות טוב יותר** —זמן של כוח האדם שלך הוא משאב יקר
5. **שיטת 5 השאלות לקבלת החלטות** 1- איזה החלטה נדרשת .2- עם מי צריך להתייעץ .3- מי מקבל ההחלטה .4- מי בעד ומי מטיל וטו .5- את מי צריך ליידע.
6. **חושבים אסטרטגיה, מבצעים פרקטיקה** —מנהלים יעדים קצרי טווח הנגזרים מעקרונות וחשיבה אסטרטגית
7. **צוותי עבודה שונים, למטרות שונות** למשל צוות פונקציונאלי — "מכירות", "שיווק", "פיתוח" , או צוות מוכוון משימה **מוצר X.**
8. **שליטה בפרטים** —נדרש ממנהל לשלוט בפרטים כדי לאפשר יכולת ניהול טקטי ברגע שנדרש
9. **מקום של כבוד לפ"ע השבועי** —חניכה ושיפור של הדרג שמתחת למנהל היא אמורה להיות בראש מעייניו של המנהל
10. **הצבת סטנדרט גבוה** —נדרש ממנהל מדויק להציב סטנדרט גבוה לעשיית הצוותים תחתיו על כל המגרש

**תקרא עוד על** דפוסי חשיבה והתפתחות אישית