

שיעור 3 - ארגון צוות הניהול, ובניית תרבות ניהול מקצועית

מרצה: אבנר קוטסוף M.B.A. (03-5404551)

אנו בונים קבוצה של אנשים שאנחנו סומכים עליהם בעסק: **צוות ניהול**. מזמינים את חברי הצוות להפגש אחת לשבוע ולהציג 'מה עשית בשבוע שחלף בשביל בעל-הבית (כדי לקדם את העסק)?'

זה סוג של הופעה / הצגה. כל אחד מחברי הצוות מציג את הישגיו, את מה שהוא עשה כדי לקדם את העסק בתחום שלו. ניהול הפגישות כולל ישיבה שבועית קבועה, עם סדר הדוברים, והנושא שכל אחד מציג, ועם הזמן שמוקצב לכל דובר. במהלך הישיבה תבוצע חלוקה של משימות מבעל הבית - לחברי הצוות, לדוגמא: 'אני רוצה לקבל תזרים מזומנים עד יום שלישי', 'שתתקין את תוכנת 'חשבשבת' תוך שבועיים', 'שתכין דו"ח יומי של תנועת לקוחות בחנות'. וכו'. כל חבר צוות מקבל כמה דקות כדי להראות מה הוא עשה מאז הישיבה האחרונה. לאחר מכן בעל הבית מסכם, וקובע את המשימה הבאה – את 'הצעד הבא לביצוע' באותו נושא.

יש לקבוע מקום מפגש קבוע, ביום ובשעה קבועים בכל שבוע. הצב בו לוח לבן, וכמה לוחות מודעות קטנים משעם. כל חבר צוות יקבל לוח מודעות שימשם כתצוגה קבועה כדי להראות את הדברים שעליו הוא עובד, ואת ההישגים שלו. החומר נשאר על הלוח, ומתעדכן בכל פעם שהמנהל מתקדם במשהו.

כללי פגישת צוות הניהול הם: המנהל שמציג עומד. (זה מקטין את מספר ההפרעות מצד המאזינים, וגורם לו להיות ממוקד ולסיים את דבריו בזמן). יתר האנשים לא מתערבים, גם לא בעל-הבית. המנהל מציג רק דברים שהוא רוצה לקדם הלאה (לא לסכם את מה שעשית בשבוע שעבר!). הוא מציג 'עובדות מהשטח' הקשורות לתחום שהוא רוצה לשנות, מציע את 'הצעד הבא לביצוע', ומבקש 'רשות או משאבים' מבעל הבית – כאשר יש בהם צורך. בסוף המצגת, בעל הבית מחויב להביע לו תודה על העבודה שעשה, ולאשר, או לדחות, את ההצעה 'לצעד הבא לביצוע'. יש להשתדל לאשר עד כמה שאפשר. במידה וישנם פרטים רבים מידי שאינם ברורים – קובעים 'ישיבת עבודה' של בעל הבית עם המנהל. בישיבת העבודה מבררים את כל מה שצריך לברר, ומסכמים את 'הצעד הבא לביצוע'. כל משתתף בישיבת צוות הניהול רשאי לבקש 'ישיבת עבודה' בקשר למה שאחד המנהלים האחרים מציג. ברגע שמבקשים ישיבת עבודה כזו – זה משמש כמו ווטו: 'הצעד הבא לביצוע' הופך לישיבת עבודה. לא מתקדמים הלאה לפני ששני המנהלים יושבים יחד וגיעים לתוכנית מוסכמת. כך יכול כל מנהל של כל פונקציה לוודא שכל מה שנוגע לתחום שעליו הוא אחראי - יהיה מתואם איתו. כמובן שלא צריך להגזים עם השימוש ב'ווטו' הזה.

שלושת הפונקציות העיקריות בעסק הם:

- שיווק
- תפעול / ייצור
- וכספים

בעל הבית בוחר מבין האנשים שנאמנים עליו, (גם נאמנים אישית, וגם בעלי יכולת והבנה מקצועית בתחום הזה בעסק) – אנשים שיטפלו בשלושת התחומים הללו בשבילו. הנה הגדרה של בעלי התפקידים הללו, והמשימות והמדידים של כל תפקיד:

מנכ"ל	המשימה : להעלות את הערך של העסק עבור הבעלים
מדד ביצוע עליון (ממודל פיננסי)	להגדיל (באחוזים) את הערך של העסק ביחס לשנה שעברה
כלים ומשאבים ש'בבעלותו'	כל החברה לרשותו – והוא גוזר אותה לשלוש, ומוסר כל תחום לאחד המנהלים
דוגמאות לצעדים לביצוע:	<ul style="list-style-type: none"> • לבנות צוות ניהול פונקציונאלי • לבנות דירקטוריון

מנהל שיווק	המשימה : להביא הזמנות
מדד ביצוע עליון (מתוך המודל הפיננסי):	להגדיל (באחוזים) את המכירות ביחס לשנה שעברה
כלים ומשאבים ש'בבעלותו'	מאגרי מידע על לקוחות פוטנציאליים, חומר פרסומי, אתר האינטרנט, מודעות ופרסום, דגמים ותצוגה, שטח תצוגה, אנשי מכירות, מערכת הטלפונים והמענה להם, מחירוים, שירות לקוחות, הצעות מחיר (עד לשלב גמר רישום ההזמנה), שטחים בעסק שבהם מסתובבים הלקוחות, חניה לפני העסק....
דוגמאות לצעדים לביצוע:	<ul style="list-style-type: none"> לעשות סקר שוק לספור כמה קונים נכנסים לחנות בכל שעה ביום

מנהל התפעול / הייצור	המשימה : לספק את הזמנות – בזמן, בלי לחרוג מתקציב, ובאיכות שהבטחנו
מדד ביצוע עליון (מתוך המודל הפיננסי):	להקטין (באחוזים) את העלויות הישירות (עבודה, חומר, קבלני משנה) ביחס לשנה שעברה
כלים ומשאבים ש'בבעלותו'	עובדי ייצור ותפעול, כל המלאי, וניהול המלאי, מכונות ייצור, שטחי ייצור, תוכנית ייצור, קבלני משנה, ספקי חומר גלם וסחורה, הובלת סחורה מהספקים למפעל, ומהעסק ללקוחות, תחזוקת ציוד ייצור וכלי רכב, מעקב ושיפור התפוקה, אבטחת האיכות, ניצולת חומר הגלם, אבטחת המלאי
דוגמאות לצעדים לביצוע:	<ul style="list-style-type: none"> לבנות מדדי ביצוע לכל מרכז עבודה או צוות עבודה לבנות מערך לשליטה על המלאי

מנהל/ת כספים	המשימה : לענות על השאלה – האם אנו עושים כסף? (בכל תחום בעסק, ובכל תקופה)
מדד ביצוע עליון (מתוך המודל הפיננסי):	להקטין (באחוזים) את הוצאות התקורה ביחס לשנה שעברה
כלים ומשאבים ש'בבעלותו'	חובות ספקים (העסק חייב לספק), חובות לקוחות (הלקוח חייב לעסק), חשבונות בנקים, כרטיסי אשראי, רואה החשבון ומנהלת החשבונות, מס הכנסה, הביטוח הלאומי, ויתר המוסדות, תיקים אישיים לעובדים, שכר עובדים, תזרים מזומנים, דוחות כספיים, מודל פיננסי, כל הנתונים בעסק לגבי התהליכים והמחלקות: איסוף, ריכוז, ניתוחם, והצגתם כדי שהמנהלים יוכלו לראות מה קורה - ולשפר את הרווחיות של העסק.
דוגמאות לצעדים לביצוע:	<ul style="list-style-type: none"> להכין תזרים מזומנים לאסוף נתונים של תפוקה, ולהפיק דו"ח שבועי