

דף הבית > בארץ > קריירה > מעסיקים



איך הצליחה הינדאי
החדשה לטלטל את
עולמם של מעריצי
תומר הדר



הפלוס של הנפקת
היפו: משקיעי
הספאק משכו 83%
סופי שולמן



שיא חדש בהייטק
הישראלי: ראפיד
גייסה 300 מיליון
מאיר אורבך



קריירה מחפשי עבודה מעסיקים

הנצפות ביותר בערוץ



החולים, המשכירים והפנסיונרים ישלמו
על רפורמות האוצר



הקרב על ירושת המיליונים: הבן הנכה
ניצח את הטכניון



לא מתחילים מיליונרים: כמה באמת
מרוויחים מתכנתים ג'וניורים?



ממקצוענים לרוצחים: עד כמה מסוכן
חיל האוויר הסורי?



רמבו בשחקים: הטייס שהביס לבדו 16
מיגים

סרטונים מומלצים

עוד בכלכליסט

| CTech | שיווקיט | פודטק 2021 | הוועידה הכלכלית הלאומית | ליגת ההייטק | מיניו דיגיטלי כלכליסט |
|-------|---------|------------|----------------------------|-------------|--------------------------|
|-------|---------|------------|----------------------------|-------------|--------------------------|



הוועידה הכלכלית
הלאומית | 02.08.21

האגרים הכלכליים, הביטחוניים, הפוליטיים והחברתיים



ליגת הכדורסל של חברות ההייטק והטכנולוגיה המובילות

9 באוגוסט



העיתון
המודפס
אצלך
בנייד

מיניו לעיתון הדיגיטלי במחיר מיוחד



CTech – the gateway to Israeli tech



זה שחדש בתחום השיווק

אחרי ההנפקה, איך עוברים לניהול של ארגון גדול

גל ההנפקות של החברות הישראליות מסמל נקודת מפנה - המעבר של החברות ממה שמוגדר כחברות הזנק, לארגונים גדולים המנוהלים באופן מסודר. חלק ניכר מהחברות המונפקות הן חברות גדולות עם למעלה מאלף עובדים, מה שמצריך מהחברות לשרטט קווים ניהוליים ברורים

זיו אלרון 16:18, 01.08.21

לצד הרווחים, הכסף והתהילה, גל ההנפקות של החברות הישראליות מסמל נקודת מפנה חשובה והיא המעבר של החברות ממה שמוגדר כ"חברות הזנק", לארגונים גדולים המנוהלים באופן מסודר. נקודת המפנה הזאת מצביעה על הגעתם של הארגונים אל שלב משמעותי בתהליך ההתבגרות - וכמו בחיים עצמם - שלב זה מצריך מהמתבגר לאמץ תפיסות ודפוסי פעולה חדשים, המותאמים יותר לסביבת החיים שלו.

קראו עוד בכלכליסט:

- [ההנפקות בוול סטריט: הכסף בקופה הוא מלך העידן החדש](#)
- [200 אלף עובדי הייטק יכולים להיפגש מיד עם 35 מיליארד דולר](#)
- [מה עושות חברות ההייטק בישראל עם 20 מיליארד דולר](#)

אחד הביטויים המשמעותיים לתהליך ההתבגרות של ארגון טמון באיכות תהליכי הניהול שבו. בעוד שהיעדר בתהליכי ניהול סדורים עלול להסיט את הארגון מקו התפתחותו התקין ואף לסכנו בעליה על שרטון, הטמעתם של תהליכי ניהול רוחביים ושיטתיים, שומרים על קו התפתחות בריא ותקין ומאפשרים את המשך תהליכי הצמיחה של הארגון באופן שעולה בקנה אחד עם "כוונת המשורר" הראשונית.

לקראת מעבר ה"מוד" מחברת הזנק לארגון גדול ומסודר, חשוב שההנהלה הבכירה תבצע עזירה קצרה לטובת ביצוע תהליך אינטרוספקציה מעמיק על תהליכי הניהול שנבנו עד הלום בארגון ותחשב את המשך מסלולה במידת הצורך. בתוך-כך, חשוב לוודא כי בחברות מתקיימים מספר ערוצי ניהול מרכזיים.

תהליכי משב מתמשך

על מנת לחזק את תהליכי הצמיחה של העובדים בארגון, חשוב שהדרג הניהולי יעגן מספר נקודות מגע (Touch-points) תכופות עם העובדים, ובמסגרתן יעניק להם משב חי ועכנדי על התפתחותם והתנהלותם. נקודות מגע אלה יכולות להיות מוגדרות 'פורמליות' ולשמש רכיב מובנה במסגרת שיחות אחד על אחד, או לחילופין 'בלתי פורמליות', ולהיערך אפילו באמצעות שיחת טלפון בתום יום העבודה. נקודות מגע אלה מכונות "משב מתמשך".

הרעיון המרכזי במשב המתמשך הוא יצירת תהליך שוטף ועקבי, שבמסגרתו נסקרות נקודות החולשה והחוזקה של העובד ומועלים העוגנים החשובים שסייעו לו להגשים את מסלול הצמיחה וההצלחה שלו בתוך הארגון. תהליך המשב המתמשך מעמיד באור הזרקורים את העובד ואת התקדמותו בתפקיד, וזאת תוך הקשבה לחוויותיו האישיות ואימוץ חשיבה משותפת על האופן שבו הוא יוכל להמשיך במגמת ההתפתחות וההשתפרות בתפקידו.

מרכזי חניכה ומנטורינג ניהולי

גדילה מואצת של הארגון מביאה עמה גם עליה חדה במספר המנהלים והמנהלות בדרגים השונים. מנהלים חדשים, לרבות מנהלים בדרג ביניים, עשויים להיתקל במסגרת תפקידם החדש בקשיים רבים בכל נושא הניהול וההכוונה של ההון האנושי שנמצא תחתיהם. תוכניות מנטורינג ניהולי שמונהגות ע"י מחלקת משאבי האנוש, מטרתן לסייע למנהלים החדשים בארגון להיכנס לתפקיד בצורה בטוחה ונעימה, תוך שהם מלווים על ידי מנהלים ותיקים ומנוסים יותר בארגון. מטרת הליווי המקצועי היא להעניק למנהלים החדשים פרספקטיבה ניהולית התואמת לערכי הליבה של הארגון וכמו כן, כלים ניהוליים פרקטיים שסייעו באימוץ שגרות עבודה אפקטיביות. החניכה עשויה להתרחש במספר וקטורים, ביניהם פגישות ייעוץ 1:1 או בקבוצות עבודה משותפות. בנוסף, תוכניות חניכה ניהוליות מייצרות חיבור בין שכבות הניהול השונות ומגבירות את תחושת השייכות והמחבורות של המנהלים והמנהלות לארגון.



הנפקת מאדריי בונסד"ק (נאסד"ק)

תשתית ארגונית לחדשנות

לפי מודל מחזור חיי הארגון של יצחק אדיג'ס חיוו של כל ארגון נעים על עקומה פעמונית, שבשיאה מתחילה הידרדרותו אל עבר השלב הבריורקטי. הגעה לשלב זה מסמלת את סוף דרכו של הארגון כפורץ דרך, רלוונטי וחדשני ומשמשת כנורת אזהרה לגבי עתידו והמשך קיומו. כטיפול מונע לבעיה, על הנהלות הארגונים המונפקים לבסס מבעוד מועד תשתית ניהולית-אינהרנטית לחדשנות. תשתית זו עשויה לבוא לידי ביטוי במספר דרכים, ביניהן החדרת שיח שיתופי וסיעורי מוחות לתוך שגרות הניהול השוטפות וכמו כן, ביצוע 'אוף-סייטים' של צוותי חשיבה ורסטיליים שמטרתם לייצר חשיבה תדירה על עתיד המוצר והטכנולוגיה ולתת מענה לבעיות שונות מגוונות. את התשתית לחדשנות חשוב לבסס על תרבות של שיח חיובי, מאפשר ומפרגן - כזאת שמשמשת כקרקע בטוחה לחברי וחברות הארגון לבטא את דעותיהם ומחשבותיהם באופן תדיר ומתמשך.

תהליכי מדידה ובקרה

מידת תהליכים ועובדים מגדירה באופן מדויק את העשייה של חברי וחברות הארגון ושל המחלקות השונות וכמו-כן, מהווה מערכת למדידה פנים ארגונית שמאפשרת בקרה וצמיחה. מערכת המדידה הארגונית מתבססת על מספר פרמטרים המבטאים את ערכי הליבה של הארגון ואת האספקטים האישיותיים

והמקצועיים הייעודיים לכל מחלקה או צוות. את הפרמטרים השונים ניתן למדוד בכל אחת מהתחנות המרכזיות של חיי העובדים בארגון: שלב המיון והגיוס, שלב הכניסה לתפקיד ושלב המעבר לעבודה השוטפת. מדידה קבועה ונכונה מאפשרת לייצר שפה אחידה לגבי הצלחות וכישלונות, הופכת את תהליכי הקידום בארגון לשקופים יותר ומאפשרת ביתר קלות להביע הערכה והוקרה לעובדים והעובדות. כמו-כן, תהליך הטמעת תהליך מדידה יוכל לסייע להנהלת הארגון לנמק ביתר דיוק את תהליכי פיטורי העובדים בשעת הצורך.

חלק ניכר מהחברות המונפקות הינן חברות גדולות שמצבת העובדים שלהן חוצה את קו האלף. הגעה למספר כה רב של עובדות ועובדים מצריכה מהחברות לשרטט קווים ניהוליים ברורים - כאלה שיסייעו להן ביצירת סדר המתבטא ביצירת שפה אחידה, בחיזוק תחושות השייכות והחיבור של העובדים ובקביעת גבולות הגזרה של כל מחלקה. חשוב לציין שאת התהליכים הניהוליים השונים נכון לתכנן ולבנות עוד בשלבים מוקדמים, טרם ההנפקה, באופן שיאפשר את עיצוב התרבות הארגונית אשר תתמוך בהמשך גדילתו של הארגון ואת המשך נסיעתו הבטוחה על מסלול ההצלחה העתידי שלו.

זיו אלרון הוא פסיכולוג ושותף בחברת IM.Tec