

יתרון החדשנות  
סגן נשיא אינטל העולמית: "חדשנות  
היא המפתח לניצחון בשוק תחרותי"

11

הדרך למובילות  
מנכ"ל רפאל: "רה-ארגון מקיף  
הוביל להצלחה ומובילות"

08

על ניהול ושותפות  
מנכ"ל בנק ישראל: "ניהול נכון של ארגונים גדולים  
מחייב שיתוף העובדים בקבלת החלטות"

06

על ניהול ואסטרטגיה  
ספטמבר 2017

# מנהלים



## מנהיגים מובילי שינוי בעידן הגלובליזציה

מיוחד לראש השנה - תשע"ח



צילום: סם יצחקוב

#### לקוראים שלום רב,

כפי שהדבר בא לידי ביטוי בכל רבדי הארגון. מעניין להתעכב על השינוי הכולל בכל הקשור לגיוס עובדים. בעוד בעבר הניכוי להצלחת העובד הסתמך בעיקר על הניסיון התעסוקתי וההשכלה, כיום הארגונים מחפשים עובדים שיש להם "רעב" להצלחה והתפקיד מהווה עבורם הזדמנות למימוש אישי. אותם עובדים גם מביאים איתם סל כישורים שתואם את העידן החדש: יכולת למידה, יישום מיומנויות, יצירתיות ויכולת הסתגלות לשינויים. עוד מתברר כי תפקידו של המנהל להתוות מדיניות אסטרטגית בדגש על חדשנות, להסתכל ממעוף הציפור על הארגון והסביבה העסקית ולהיות הראשון לזהות מה הולך להיות הדבר הבא בשוק: מוצר או שירות שייתן מענה לצרכים.

ואיך יראה מודל הניהול העתידי? הארגונים בעתיד יהיו פחות היררכיים ומבנה הארגון יהיה מטריצוני, כשעובדים יהיו שותפים בקבלת החלטות. בפרוס השנה העברית החדשה אנחנו מביאים בפניכם אוסף מרתק של ראיונות אישיים עם מנהלים, מנכ"לים ומובילי דעת קהל מחברות מובילות בתחומי הפיננסים, ההיי-טק, הבריאות, הנדל"ן ועוד. צירוף כל הראיונות יחד יצר, לטעמי, מגוון מגוון המציג תמונה רב-מימדית של אתגרי הניהול בעשור השני של המאה ה-21.

**קריאה נעימה ומועילה,  
שנה טובה ומבורכת!**

**עינת פרידמן  
עורכת ראשית**

אנחנו נמצאים בפתחה של המהפכה התעשייתית הרביעית, תקופה רוויית שינויים טכנולוגיים, שמחייבת את הארגונים להתאים את עצמם לעידן החדש.

מנהלי ארגונים עסקיים מתמודדים כיום עם שינוי אקספוננציאלי מואץ. השינוי המואץ דורש מהארגונים התאמה מהירה, תוך ההתמודדות עם תחרות הולכת וגוברת בשוק החופשי והתחרותי של היום, והחברות נדרשות להיאבק זו בזו כדי להגן על מיצובן ורווחיותן. האתגר הוא לבנות חברה שיכולה להשתנות בקצב הנכון.

בשבועות האחרונים יצאנו למסע ברחבי הארץ בו נפגשנו עם מנהלים בכירים מהחברות המובילות במשק לשמוע את החזון שלהם ולהבין מהם כיצד מנהלים חברה בעידן החדש. מצאנו מספר קווים משותפים בין המנהלים השונים: הרצון הבלתי מתפשר להיות החברה המובילה בענף, ההבנה כי המשאב האנושי הוא הגורם החשוב ביותר להצלחה וכן תחושת הבדידות בצמרת הארגון.

שיטות הניהול שנחשפו הן שונות ומגוונות: החל מניהול ריכוזי ועד לניהול במודל השטוח ובשיטת ה"פירמידה ההפוכה" (מודל לפיו העובדים שנמצאים בקשר יום-יומי עם הלקוחות והספקים מתווים את המדיניות בהתאם לצרכים שעולים מהשטח, ותפקידם של המנהלים הוא לספק להם את המשאבים להשגת היעדים).

כך או כך, שיטות ניהול שמרניות ומסורתי תיות מפנות את מקומם לשיטות מודרניות,

- 06 בנק ישראל:** ניהול, שקיפות ומה שביניהם
- 08 רפאל:** הרה-ארגון המקיף שהוביל להצלחה
- 09 מדטרוניק:** מיזוג מקומי בראייה גלובלית
- 10 קופ"ח לאומית:** על מקצועיות רפואית ושירות אישי
- 11 אינטל:** חדשנות כמפתח לניצחון בשוק תחרותי
- 12 אורקל:** תרבות ארגונית של הובלה והצלחה
- 13 SAP:** אסטרטגיה של פיתוח טכנולוגי
- 14 לנובו:** לחשוב אחרת
- 15 רד-האט:** מדיניות של ניהול פתוח
- 16 אמן מחשבים:** ניהול בשיטת "הפירמידה ההפוכה"
- 17 ARO:** לספק מענה לסביבה משתנה
- 18 אינסטיטוט סולושיינס:** ניהול חכם של אסטרטגיית התגמול בארגון
- 19 אביב הנדסה:** להתאים את העסקים לשינויים הטכנולוגיים
- 20 לוצאטו:** על מנהיגות, מצויינות ודוגמא אישית
- 21 רכבת ישראל:** על חשיבותה של תוכנית אסטרטגית
- 22 מרכז הבנייה:** להיערך לשינויים בעקבות מחיר למשתכן
- 22 נמל אשדוד:** סדר יום חדש בחברות הממשלתיות
- 23 מרכז הקונגרסים:** משפל לתנופה
- 24 מפעל הפיס:** דיאלוג עם מקבלי ההחלטות ודעת הקהל
- 25 מרכז השלטון המקומי:** ערים חכמות - מודל הניהול העתידי
- 26 הכשרת היישוב:** בונים אמון עם הדיירים
- 27 קרדן נדל"ן:** במבט קדימה
- 28 משרד עו"ד שירן בן עזרא:** לבחור את האנשים המתאימים
- 29 קבוצת ב.ס.ר:** חדשנות בענף הנדל"ן
- 30 קבוצת בכר:** מהפכה בתחום ההתחזקות העירונית
- 32 סוכנות Barnes:** על תשוקה ויצירתיות בעסקים
- 33 חברת הנדל"ן א.מ.י:** הגיונות ושקיפות מול הלקוחות
- 34 סמל"ת:** ממשיך לצמיחה
- 35 אסתי לאודר:** העובדים בונים את המותגים
- 36 חגי נגר אדריכלים:** עיצובים מאתגרים של סביבות עבודה
- 37 בר לוי אדריכלים:** מקדמים קיימות בתכנון העירוני
- 38 מנפאואר:** עובדים "רעבים" יוצרים ארגונים מצליחים
- 39 שמיר אופטיקה:** חדשנות מייצרת יתרון יחסי
- 40 סונובה ישראל:** מעסק משפחתי לתאגיד בינ"ל
- 41 חברת דפאות:** לנהל משברים ולצאת מנצחים
- 42 קרני וילנצ'יק פמילי אופיס:** הון אנושי איכותי מוביל את לפסגות
- 43 הובלות עם שחר:** הפכו את ההובלות להיי-טק
- 44 משרד עו"ד ג. קרנר ושות':** חקר האמת ברשלנות רפואית
- 45 משרד עו"ד יוסי אלישע קלדרון ושות':** מעורבות בחקיקת מיסוי
- 46 משרד עו"ד רן רייכמן:** ניהול מקצועי של סכסוכי גירושין מורכבים



# על ניהול, שקיפות ומה שביניהם

משכן בנק ישראל בירושלים | צילומים: דוברות בנק ישראל

שקיפות, פתיחות, העמדת הפרט במרכז, צניעות ושיתוף העובדים והמנהלים בקבלת החלטות. אלה הן העקרונות לניהול נכון של ארגונים גדולים, לשיטתו של חזי כאלו, בעל ניסיון ניהולי עשיר בארגונים המובילים במשק: שב"כ, שירותי בריאות כללית וכיום מנכ"ל בנק ישראל | גלית שפיר

מתן תשובות מודיעיניות ומבצעיות. שירותי בריאות כללית הוא המעסיק האזרחי הגדול במשק עם כ-40 אלף עובדים, שהיו בו אתגרים טכנולוגיים רבים, כאשר המטרה הייתה לשפר ולייעל את המערכות הרפואיות. בנק ישראל הוא גוף ציבורי סטטוטורי ורגולטורי. הבנק הוא גוף מקצועי מן השורה הראשונה המתנהל ביושרה מקצועית. בכל הארגונים נדרשת ראייה אסטרטגית, מנהיגות ויכולת של ניהול אנשים ותהליכים. במובן הזה, ניהול זה ניהול ולכן בהחלט מדובר במעבר מעולם ניהולי אחד לשני.

**מה השוני בין הגופים מבחינת ניהול עובדים?**  
 "ניהול בגוף ביטחוני מבוסס על שילוב של ניהול ברמה המקצועית ופיקוד על הצוות. בשב"כ אין ועד עובדים, על-פי חוק, וכמנהל משאבי האנוש שימשתי גם כנציג העובדים במו"מ מול משרד האוצר בנושאי שכר. בבנק ישראל מערכת היחסים בין ההנהלה לוועד העובדים טובה ונשענת על אמון וכבוד הדדי. ניהול בארגונים עסקיים מבוסס באופן משמעותי יותר על רתימת עובדים מאשר בארגונים המבוססים על היררכיה ודרגות. זהו אתגר גדול אף יותר כאשר מדובר בעובדים צעירים מדור ה-Y".

**מה יהיה מודל הניהול העתידי?**  
 "המודל הניהולי העתידי יהיה מטר-ריציוני ופחות היררכי, שיאופיין בשיטת תוף של עובדים בקבלת החלטות".  
**מה ההמלצה שלך לצעירים ששואפים להשתלב בתפקידי ניהול?**  
 "אין קיצורי דרך. הדרך לפסגה דורשת התמקצעות, עבודה קשה וקביעת יעדים אישיים. חשוב לא לפחד מכישלונות ומלקיחת סיכונים".



## חזי כאלו

תפקיד: מנכ"ל בנק ישראל.

מספר עובדים: 830.

השכלה: תואר ראשון במדעי המדינה מאוניברסיטת חיפה ובוגר המכללה לביטחון לאומי בהצטיינות. בוגר קורס דירקטורים מאוניברסיטת תל-אביב.

**תפקידים קודמים:** תפקידי ניהול ופיקוד בכירים בשירות הביטחון הכללי (שב"כ) במעמד ראש אגף (מקביל לאלוף בצה"ל), סמנכ"ל תכנון ומידע וסמנכ"ל משאבי אנוש ומידע בשירותי בריאות כללית.

**תחביבים:** ספורט, טיולים, מוסיקה ואופרה. בילוי בחיק המשפחה.

**"אני מאמין" הניהולי:** "הדרך הטובה להשפיע על אנשים היא לשמש להם לדוגמה" (אלברט איינשטיין). דוגל במנהיגות עם ערכים, לצד לקיחת אחריות ומתן גיבוי והצעה לכת.

סמכויות לעובדים.

**יש לך ניסיון רב מתפקידי ניהול בכירים בכל סוגי הארגונים: ביטחוני, עסקי וציבורי. מה ההבדלים בין הגופים הללו במימך הניהולי?**

"העבודה בשב"כ דרשה גמישות מירבית והתאמה לאתגרים הביטחוניים החדשים, תוך

## חזון ואסטרטגיה ברורה

חזי כאלו סוגר בימים אלה את השנה התישעית שלו בתפקיד מנכ"ל בנק ישראל, תחת שני נגידים - פרופ' סטנלי פישר וד"ר קרנית פלוג. בתקופה זו הושלמה חקיקת חוק בנק ישראל. החוק כונן שני עוגנים בתחום הממשל התאגידי בבנק - הוועדה המונית בראשות הנגידה ומועצה מנהלית בראשות יו"ר חיצוני, שתפקידה העיקרי הוא לפקח על ההתנהלות התקינה של הבנק. היעדים המרכזיים של הבנק בשנים הקרובות הם הקמת מאגר נתוני אשראי, צמצום השימוש במזומן והגברת השימוש באמצעים אלקטרוניים, חיזוק היערכות הבנק בתחום הגנת הסייבר ועוד.

את הקריירה המקצועית שלו החל כאלו בשב"כ, שם שימש במשך 25 שנה בשורה של תפקידי ניהול ופיקוד בכירים בדרגה שמקבילה לדרגת אלוף בצה"ל. עם פרישתו מהשירות השתלב בשירותי בריאות כללית בתפקידי סמנכ"ל תכנון ומידע וסמנכ"ל משאבי אנוש ומידע. במהלך 11 שנות עבודתו בקופה הוביל את בנייתן של תשתיות טכנולוגיות מתקדמות, שהיו פורצות דרך והיוו מודל לחיקוי בקרב גופים רפואיים ובהן הקמת call center - מוקד רפואי שפעיל 24/7, והקמת מערכת אופק - תיק רפואי וירטואלי, שהיוותה את הבסיס להקמת מערכת לאומית לשיתוף מידע רפואי בין המוסדות הרפואיים השונים.

**שתף אותנו מניסיוןך, מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"יצירת חזון ואסטרטגיה ברורה, שכוללת מבנה ארגוני ותהליכים, יכולת לעסוק באסטרטגיה ובמקביל בפרטים הקטנים, חיבור העובדים לערכי הארגון, קבלת החלטות בשיתוף והאצלת

שנת 2005 נדרש חזי כאלו, אז סמנכ"ל משאבי אנוש בשירותי בריאות כללית, להוביל מהלך מהפכני של הקמת מעבדה מודרנית ארצית בקרית עתידים, תל-אביב, זאת במטרה לשפר את השירות לציבור, ולהבטיח התייעלות שנדרשה לאור מצבה הגירעוני של הקופה. המשמעות הייתה סגירת מספר מעבדות ומיזוגן למעבדה מרכזית אחת. הוועד, בשיתוף ההסתדרות, הכריז על סכסוך עבודה שנמשך שנה תיים וכלל שביתות ודיונים בבית הדין לעבודה, שבסיומם נחתם הסכם מקיף.

"הפרויקט הזה היה אחד האתגרים הגדולים שאיתם התמודדתי במימך של ניהול עובדים", מספר כאלו. "לפעמים אין מנוס ובין ההנהלה לעובדים מוכרז סכסוך, שמוביל בסופו של דבר להסכם. משברים מורכבים צריך לנהל בנחישות ובאורך רוח עם הרבה סבלנות ותוך קיום מו"מ פתוח, בו אתה מנסה להבין את האינטרסים של הצד שכנגד, תוך כדי שעליך לזכור כל העת את האסטרטגיה והמטרה שלך".

**מניסיוןך רב השנים, מהי הדרך הנכונה לנהל עובדים?**

"טיפול ההון האנושי והעמדתו במרכז הינה הכרחית להשגת יעדי הארגון. עובדים לא מחפשים רק תגמול כספי, אלא גם יחס אישי, התפתחות מקצועית וגיבוי. מנהלים חייבים להפנים, שמוקדי הידע נמצאים היום אצל העובדים ולכן חשוב לעבוד איתם בשיתוף פעולה".

**מהן הטעויות האופייניות של מנהלים אחרים?**

"חטא היוהרה הוא אבי אבות הכישלונות. הגישה הכוחנית מחטיאה את המטרה ויוצרת בעיקר תחושת תסכול בצוות. טעות נוספת היא אי-מתן גיבוי לעובדים שטועים בתום לב. באופן הזה מנהלים אינם מעודדים למידה והתפתחות".



# מוביל שינוי

טנקים של צה"ל עם מערכת "מעיל רוח" של רפאל | צילום: דובר צהל

"בארגונים גדולים יש נטייה להמשיך לעשות פחות או יותר את אותם דברים. האתגר הגדול מבחינתי היה להוביל לשינוי מקיף כדי שנמשיך להיות חברה ממשלתית מצליחה ומובילה", אומר יואב הר-אבן, מנכ"ל רפאל, שהוביל בהצלחה מהלך אסטרטגי חוצה-ארגון בשותפות עם עשרות מנהלים | גלית שפיר

נית ואת התכנון והניהול הסדור. הייחודיות בר-פאל היא שלמרות הגודל והמסגרת, אנחנו מאפשרים לקבוצות וליחידים לפעול גם בצורה המאפיינת סטארט-אפים וחברות קטנות", אומר הר-אבן בתשובה לשאלה מהי להכנתו השיטה הטובה ביותר לדעתך לניהול עובדים. **ומהי השיטה הטובה ביותר להגביר מוטיבציה אצל העובדים?**

"יצירת זהות-מטרה והגדרת יעדים מאתגרים הן כפרטים והן כארגון, תוך מתן דוגמה אישית של המנהלים".

**איך נכון לבצע חילופי מנהלים בארגון?** "הדרך להתמודד עם התהליך האישי והארגוני של פרידה ממנהלים כוללת שיח אישי וישר ללא מתווכים, תוך הגעה להבנה שטובת הארגון היא הקובעת. השילוב בין הערכה על העשייה בעבר, תוך שמירה על כבודו של בן השיח והיכרות להיפרד בכבוד, הוא זה שמאפשר לקבל החלטות אישיות מורכבות וליישמן בצורה מכבדת והוגנת".

**מדוע לדעתך לנשים יותר קשה להגיע לעמדות בכירות?**

"אני חושב שנשים יכולות להגיע לעמדות ניהול בכירות, וזה תלוי במקצועיות ובתפקיד. לראייה, ברפאל, שהיא חברה ביטחונית, מכהנות שלוש סמנכ"ליות בכירות בתפקידי מפתח ועוד מספר לא מבוטל של נשים בתפקידים בכירים אחרים כגון ראשי שטחים ומחלקות".

## "הייחודיות ברפאל היא

שלמרות הגודל והמסגרת,

אנחנו מאפשרים לקבוצות

וליחידים לפעול גם בצורה

המאפיינת סטארט-אפים

וחברות קטנות"

"להימנע מלקבל החלטות, גם אם הן קשות ומורכבות, במיוחד בתחום האישי. הימנעות מדיבור ישיר ויצירת עמימות גם הן שגיאות שמנהלים עושים לעיתים".

**מהו השוני בין התרבות הניהולית שלנו לזו במדינות אחרות בעולם?** "ישירות, גמישות מחשבתית ונכונות לקחת סיכונים".

## אתגר ואופק מקצועי

רפאל, בה מועסקים כיום 7,500 עובדים, מגייסת בימים אלו כ-600 עובדים נוספים למגוון תפקידים ומתכננת לשלב אותם בפרויקטים הבולטים בחברה, בהם: המשך פיתוח מערכת "כיפת ברזל", "שרביט הקסמים", "כיפה ימית", קידום טילי אוויר-אוויר, הקמת חמ"ל סייבר לאומי ועוד.

**איזה סוג של עובדים אתה מחפש לארגון?**

"חושבים, יצירתיים ונכונים לתרום לביטחון מדינת ישראל".

**אילו אתגרים עומדים בפני הארגון עם כניסתם של דור ה-y וה-z לשוק העבודה?**

"בראש וראשונה אתגר ואופק מקצועי, יחד עם תגמול ראוי ושילוב בין קריירה למשפחה סביבת עבודה חדשנית ותומכת".

**איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים להקדם לתפקידים ניהוליים?**

"האמן ביכולת שלך, אל תהסס ללמוד ולשאול שאלות, קבל החלטות אמיצות ואל תפחד לנהל".

## עידוד חדשנות ופתיחות

"רפאל היא חברה ביטחונית ממשלתית, המהווה מוקד ידע לאומי לצד היותה חברה גלר-בלית רווחית וצומחת. אי לכך, השיטה שמוכיחה את עצמה לאורך שנים משלבת בין הגישה המסורתית של מבנה בירוקרטי עם היררכיה מבנית סדורה ומוגדרת, יחד עם עידוד חדשנות ופתיחות של כל דרגי העבודה באשר הם. פתיחות זו מעודדת את הפרט לאתגר את המסגרת הארגונית



צילום: רפאל

## יואב הר-אבן

תפקיד: מנכ"ל רפאל

השכלה: תואר ראשון בכלכלה ומדעי המדינה ותואר שני במינהל עסקים

תפקידים קודמים: 30 שנות שירות במגוון תפקידי פיקוד בצה"ל ובהם מפקד אוגדת מילואים וראש מטה זרוע היבשה. בתפקידו האחרון שימש כראש אגף המבצעים.

ה"אני מאמין" הניהולי: התווה את הדרך, חנך את הכפופים לך, תן מרחב לפעולה ומקטס את שיתופי הפעולה על חשבון חידוד גבולות.

תחביבים: קריאה וריצה.

פעולה רחב ככל שניתן לאנשים שאותם אתה מנהל.

**מה הן התכונות הנדרשות להיות מנהל מוצלח?** "מנהיגות, יכולת קבלת החלטות והיכולת לרתום ולשתף".

**מה יותר חשוב על מנת להצליח - להיות איש מקצוע מעולה או בעל כושר מנהיגות?**

"מנהל טוב מחוייב להיות איש מקצוע מעולה בתחום הניהול. הוא גם חייב לגלות הבנה בתחומי העיסוק של החברה אותה הוא מנהל, על מנת שידע להתוות את הדרך ואת הכיוון אל מול צורכי השוק והלקוחות".

**מהן השגיאות הנפוצות של מנהלים וכיצד ניתן למנוע אותן?**

ינואר 2016, כשאלוף (מיל.) **יואב הר-אבן** נכנס ללשכת המנכ"ל בחברת רפאל, הוא מצא שקודמו בתפקיד, ידידיה יערי, השאיר לו חברה במצב עסקי מצויין: החברה סיימה את שנת 2015 בר-רוח של מאות מיליוני שקלים ועם צבר הזמנות בהיקף של כ-20 מיליארד שקלים, שווה ערך ל-2.5 שנות פעילות עסקית. אך למרות ההישגים המרשימים של החברה, היה ברור להר-אבן שהחברה חייבת לעבור תהליך אסטרטגי, שאותו תכנן בשותפות עם 200 מנהלים בכירים. ואכן, בתוך כשנה וחצי חוותה החברה שינויים רבים ובראשם הטמעת תהליך אסטרטגי ושינויים משמעותיים אחרים, בהם מינוי סמנכ"לים חדשים, לרבות שתי נשים נוספות לתפקידי סמנכ"ליות בכירות בחברה, סגירת שתי חברות בנות, רכישה של בעלות מלאה על חברת DSIT (חברה העוסקת בפיתוח של ציוד לגילוי עצמים תת-מימיים) והפסקת פעילויות שאינן בליבת העשייה הביטחונית, בהן אנרגיה מתחדשת.

"בארגונים גדולים יש נטייה להמשיך לעשות פחות או יותר את אותם הדברים. האתגר הגדול מבחינתי היה להוביל תהליך אסטרטגי חוצה-ארגון, שבמסגרתו בחנו מחדש את ההתנהלות העסקית והשיווקית והתאמנו את הפעילות לתחומי הצמיחה החדשים בשוק הביטחוני", מסביר הר-אבן בראיון למגזין "מנהלים".

**מה הם כיום האתגרים הניהוליים המרכזיים עימם מתמודדת רפאל?**

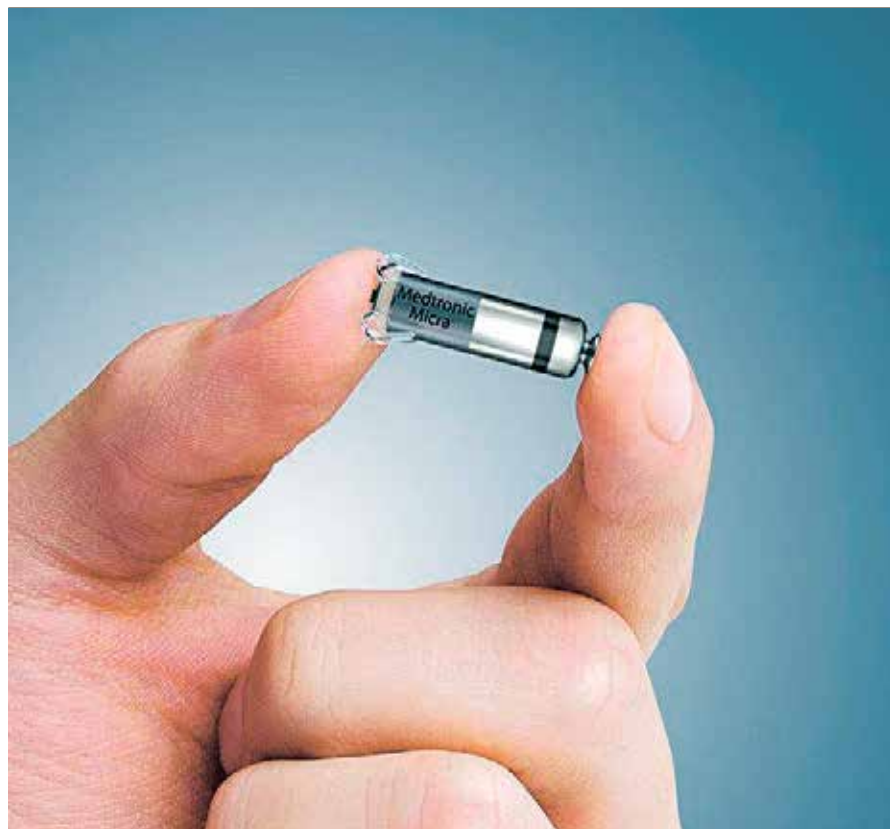
"להתוות אסטרטגיה ארוכת טווח למוצרים המגיעים לכשלוש, תוך זיהוי מגמות טכנולוגיות מתפתחות ואפשרויות, הן בתחום העיסוק של החברה והן בתחום האזרחי".

**שתף אותנו מניסיוןך - מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"המשותף לכל ארגון גדול הוא הצורך בהתוויית אסטרטגיה, תוך תרגומה לתוכנית פעולה, מדידה ובקרה של הדברים הנכונים ומתן חופש

# מיזוג מקומי בראייה גלובלית

ירון יצהרי, מנכ"ל מדטרוניק, חברת הטכנולוגיות הרפואיות המובילה בישראל, השלים לאחרונה מהלך מורכב של מיזוג, לאחר שחברת האם רכשה את חברת קובידיאן. בראיון ל"מנהלים" הוא מספר על אתגרי המיזוג, על ניהול חברה מקומית כחלק ממערך גלובלי ועל החשיבות שהוא מייחס למשאב האנושי | גלית שפיר



קוצב הלב הקטן בעולם מוחדר בשיטה צנתורית | צילומים: יח"צ מדטרוניק

**"כחברת טכנולוגיות מובילה בעולם אנו נמצאים בחיפוש מתמיד אחרי הזדמנויות השקעה ושיתוף פעולה עם יזמים צעירים וחברות סטארט-אפ ישראליות".**

**מהם האתגרים שאתה נתקל בהם בהחדרת מוצרים חדשניים לשוק הישראלי?**

**"מעבר לצרכן הסופי הנמצא במוקד ייעוד החברה שלנו המדבר על הצלת חיים, הארכת חיים והקלה על כאב של המטופל, הלקוחות שלנו הם מוסדות בריאות, בתי חולים וקופות חולים, שנמצאים בלחצים תקציביים לא פשוטים. האתגר כרוך ביצירת שיתוף פעולה יצירתי, שנועד להטמיע ולקדם טכנולוגיות חדשניות לרווחת המטופל בישראל."**

**בשנים האחרונות חלו מספר מגמות עולמיות, שיש להם השפעה ישירה על הסקטור של החברות הרפואיות ובהם: הזדקנות האוכלוסייה, מודעות גדולה יותר של המטופל לזכויותיו ולאפשרויות הטיפול העומדות בפניו, פיתוח מואץ של טכנולוגיות רפואיות ורצון של ממשלות להקטין את נטח ההוצאה הפרטית לבריאות מחד ושמירה על מסגרת תקציבית מאידך. מגמות אלה חייבו את החברות בענף להתאים את המודלים העסקיים. בחברת מדטרוניק זיהינו את המגמה ופיתחנו מודלים של שיתופי פעולה עם מערכות הבריאות וכיום אנו מעניקים סל של פתרונות על כל הרצף הטיפולי, החל מאבחון ומניעה, דרך הטיפול האקוטי עצמו ולאחר מכן בשלב הניטור והמניעה."**

**לחבר את העובדים לאסטרטגיה לירון יצהרי מעל ל-18 שנות ניסיון ניהולי בתעשיית התרופות והטכנולוגיות הרפואיות. את דרכו המקצועית בענף החל בחברת פיזר, בהמשך עבר לשמש סמנכ"ל בחברת הסטארט-אפ גלוקן, שפיתחה שעון לא פולשני למדידת סוכר. בשנת 2007, עם סגירתה של חברת גלוקן, הצטרף לחברת מדטרוניק, שבה מילא שורה של תפקידי ניהול בכירים ובהם: מנהל מסחר, סמנכ"ל פיתוח עסקי וניהול אחראי להקמת החברה. בשנת 2016 מונה לתפקיד מנכ"ל החברה.**

**שתף אותנו מניסיוןך, מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**



צילום: רמי זרנגר

**ירון יצהרי**  
תפקיד: מנכ"ל מדטרוניק.  
מספר עובדים: כ-200.  
תפקידים קודמים: מנהל מסחר, סמנכ"ל פיתוח עסקי ואחראי להקמת חטיבת פתרונות העסקיים במדטרוניק.  
השכלה: רוי"ח, משפטן ותואר MBA במינהל עסקים.  
תחביבים: ספינינג וריצה.  
ה"אני מאמין": ניהול: מאציל ומעצבים עובדים, מאוד אוהב יוזמה, חדשנות, אוהב להתייעץ, אך מקבל החלטות לבד.

ואימוץ מודלים חדשניים מול הלקוחות", מתאר ירון יצהרי את המהלך שבסיומו מדטרוניק היא כיום החברה המובילה בישראל בתחום הטכנולוגיות הרפואיות.

## כיצד התבצע בפועל תהליך המיזוג?

"תהליך המיזוג כלל בניית תרבות עסקית, חזון משותף ואסטרטגיה של החברות המאוחדות. אתגר נוסף בתהליך היה שמירה של המשאב האנושי ורתימתו למהלך ולשינויים."

## כיצד מחליטה החברה במי להשקיע?

"במטה החברה בחו"ל עמלים על איתור טכנולוגיות חדשניות בענף שתואמות את החזון והאסטרטגיה. אני באופן אישי מקבל מידי שבוע פניות מיזמים לבחינת טכנולוגיות רפואיות שפורחו על-ידם, כאשר במקביל פועלת בישראל חממה טכנולוגית ייעודית לנושא, חברת mind up, אותה מדטרוניק מנהלת בשיתוף עם קרן ההון סיכון פיטנגו, יבמ והמרכז הרפואי רמב"ם.

בתחילת 2015 רכשה חברת מדטרוניק, חברת הטכנולוגיות המובילה בעולם, את חברת קובידיאן (Covidien) בהיקף של 43 מיליארד דולר. לתהליך הרכישה היו גם השלכות על ישראל. חברת קובידיאן העריכה למית החזיקה בבעלותה שלוש חברות ישראליות, שפיתחו מוצרים חדשניים: גיוון אימיג'ינג (גולות מצלמה לבדיקת דרכי העיכול), חברת סופר דיימנשן (טכנולוגיית ניווט פנים-גופית לבדיקת הריאות ודרכי הנשימה) וחברת אורי-דיון (מכשיר לבדיקת פחמן דו-חמצני בנשימה).

## להתאים את המודלים העסקיים

רכישה של חברות וטכנולוגיות חדשניות הינה חלק ממדיניות חברת מדטרוניק העולמית מאז נוסדה בשנת 1949 עם המצאת קוצב הלב הראשון, על-ידי המייסד ארל בקן. מאז החברה גדלה והתפתחה לתחומים רבים נוספים וכיום היא פועלת בכ-160 מדינות ברחבי העולם ונסחרת לפי שווי שוק של כ-114 מיליארד דולר. החברה פתחה את משרדה בישראל בשנת 1974 והשקיעה בשראלי למעלה משני מיליארד דולר ברכישות ושיתופי פעולה עם חברות סטארט-אפ ישראליות.

מנכ"ל מדטרוניק ישראל, ירון יצהרי, נדרש לבצע תהליך של מורכב של איחוד הפעילויות המסחריות בישראל. "תהליך המיזוג היה מורכב ומאתגר וכלל מיזוג של התרבות העסקית של החברות, שימור המשאב האנושי, איחוד תפעולי





צילום: חגית גורן

# על מקצועיות רפואית ושירות אישי

מנכ"ל לאומית שירותי בריאות, נסים אלון, מספר בראיון ל"מנהלים" על היתרונות של מנהל שצמח מלמטה, על השילוב בין שירות רפואי מקצועי ליחס אישי למטופל ועל הדרך בה הוביל את הקופה לאיזון כלכלי בשוק בריאות תחרותי | גלית שפיר

**"עם כניסתי לתפקיד החלטנו להביא מהר ככל האפשר את הקופה לאיזון תקציבי רב-שנתי, תוך שמירה על רמה גבוהה של מקצועיות רפואית ושירות אישי"**

"קשוב, מבין, מנהיג, כריזמטי, נותן דוגמה אישית, נמצא בשטח ובעל יחסי אנוש טובים". **מי מודל ההשראה שלך?** "אחד המפקדים שלי בצבא. היה בו שילוב של מקצועיות, כריזמה ויכולות ניהוליות לפתרון בעיות. איש עם חזון שהעריך וגיבה קצינים מוכשרים וידע לפרגן". **מה השיטה הטובה ביותר לנהל עובדים?** "עובדים רוצים לדעת שהמנהל מודע לביצועים שלהם, לקשיים שלהם, מכבד אותם מוקדם ומתגמל אותם. לסגל שלנו אנחנו מאפשרים חופש פעולה מירבי ומשתדלים לשבץ כל אחד בתפקיד שמאפשר לו להגשים את עצמו מבחינה מקצועית. כך, בדירוג BDI של 100 החברות שהכי טוב לעבוד בהם נכנסנו לרשימת ה-100 ולמקום הראשון מבין קופות החולים ואני גאה בכך". **איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?** "ההתייחסות לתפקיד שלך ולעבודה שלך כאילו זה עסק פרטי שלך. היה דעתן ותהיה נאמן לארגון שלך, למנהלים שלך, ודאג ליחסי עבודה טובים עם המקבילים לך".

ביעדים שקבעה הממשלה. **מהם היתרונות של מנהל שצומח מבפנים?** "היתרון הגדול של מי שצמח מתוך השטח וביצע כמעט את כל התפקידים בקופה הוא ההיכרות עם העבודה, האתגרים ותחומי העיסוק של כל הסגל בסניף, באזור, במחוז, ובאגפי ההנהלה. אי אפשר 'לעבוד' עליך. אתה מבין היטב את צרכי הסגל שלך ומכיר ויודע הכל, ומגיע אל התפקיד עם ניסיון עצום". **כיצד הצלחתם לשפר את מצבה הפיננסי של הקופה?** "ההצלחה נבעה מכך שנעשתה עבודת מטה מסודרת, וכל הוצאה נבחנה בתועלת שהיא מביאה למטופל. ביצענו שינוי ארגוני שהתאים את הקופה ליעדיה וקבענו יעדים תקציביים לכל נושא. קבענו מדדים להצלחה, פרסמנו את התוצאות בתוך הארגון והוקרנו את מי שהצליח". **כמנכ"ל לאומית, מה האתגרים איתם אתם מתמודדים ביום-יום שלך?** "האתגרים המרכזיים שלנו בלאומית הם לשפר כל העת את איכות הרפואה, תוך שיפור מתמיד באיכות השירות ושביעות הרצון של העובדים והלקוחות שלנו, זאת תוך שמירה על מסגרת תקציבית מאוזנת ובתחרותיות מול שלוש הקופות האחרות".

**להאציל סמכות ואחריות שתף אותנו מניסיוןך מה הדרך הטובה ביותר לנהל ארגון?** "לכנות מבנה ארגוני התואם את יעדי הארגון, למנות מנהלים ועובדים טובים לכל תפקיד, לתת להם סמכות ואחריות, לקבוע את האתגרים לשנים הקרובות, לקבוע תכנית עבודה שנתית ולוודא ביצועה". **מה התכונות הנדרשות להיות מנהל מוצלח?**

מנהל אזור, מנהל מחוז ירושלים ודרך סמנכ"ל תפעול וסמנכ"ל משאבי אנוש, הוא טיפס עד משרת המנכ"ל עליה התמודד מול מועמדים שבאו מחוץ לקופה. המשימה הראשונה שהציב לעצמו עם כניסתו לתפקיד הייתה לוודא שהקופה תשפר כל העת את השירות הרפואי, תוך שמירה על איזון תקציבי. ואכן, הקופה הצליחה להיות מאוזנת בתקציבה מעל עשור, תוך עמידה



צילום: חגית גורן

**ניסים אלון**  
**תפקיד:** מנכ"ל לאומית שירותי בריאות.  
**מספר עובדים:** 3,000.  
**השכלה:** תואר ראשון במדעי המדינה וקרימינולוגיה מאוניברסיטת בר-אילן ותואר שני במינהל עסקים מהאוניברסיטה העברית בירושלים. בוגר המכללה לפיקוד ומטה בצה"ל.  
**תפקידים קודמים:** 28 שנה במערכת הבריאות הישראלית במגוון תפקידים בהם: מנהל מחוז, סמנכ"ל משאבי אנוש ומשנה למנכ"ל.  
**תחביבים:** הליכה, קריאה.  
**עיסוקים נוספים:** מרצה בחוג למינהל מערכות בריאות במכללות הדסה ופרס.  
**"אני מאמין" הניהולי:** מקצועיות, יכולת הקשבה, הכרה באתגרים וקבלת החלטות ממוקדות וברורות.

לאומית שירותי בריאות היא אחת מארבע קופות החולים בישראל, והיא מספקת שירותי בריאות לכ-750,000 חברים. היא מונה כ-3,000 עובדים וכ-2,000 רופאים, יועצים ומומחים הפרוסים במעל 350 סניפים ברחבי ישראל. נשמע לכם כמו אתגר ניהולי עצום? אתם צודקים, אך בהנהגתו של **נסים אלון** הגיעה הספינה הגדולה הזו לאיזון כלכלי, ובשנת 2015 אף זכתה במקום הראשון בפרס איכות השירות של המרכז הישראלי לניהול (המ"ל). "המוטו שלנו הוא לתת שירות רפואי מקצועי למטופלים עם כבוד, מקצוענות, נמרצות, שירות אישי ומחויבות למטופל", מסביר אלון את תפישת ההפעלה של הקופה. "אנחנו אמנם הקופה הקטנה ביותר מסיבות היסטוריות, אבל יש לכך המון יתרונות מבחינת השירות שאותו אנחנו מעניקים למבוטחים, כמו למשל מרפאות קטנות, שמאפשרות להבין לעומק את הצרכים הייחודיים של מגוון האוכלוסיות, וכל זאת תוך מתן יחס אישי".

"בתחום השירות לכל מטופל יש רופא אישי ואנחנו מאפשרים לו להתכתב עם עימו", הוא מוסיף. "אנו הקופה הראשונה והיחידה שמבצעת סקרי שביעות רצון בקרב 17,000 לקוחות בשנה ומפרסמת את התוצאות בפומבי. בתחום הטכנולוגי, אנחנו הגוף הרפואי הראשון בארץ, שהטמיע במחשבי הרופאים תוכנה ייחודית של חברת טבע לזיהוי סתירות בין תרופות, שעלולה להזיק לו. בעתיד אנחנו מתכננים להגדיל את מערך שירותי הרפואה הדיגיטלית באמצעות שיחות וידיאו בין מטופלים לאנשי הצוות הרפואי".

**צמח מהשטח**  
אחד המאפיינים הבולטים בקריירה של נסים אלון הוא הצמיחה מתוך השטח: ממנהל סניף,



מרכז הפיתוח של אינטל בחיפה | צילום: דבורת אינטל

# "חדשנות היא המפתח לניצחון בשוק תחרותי"

כך אומר רן סנדרוביץ', מנהל שיווק מוצרי מחשוב נייד באינטל העולמית, המדגיש כי "ניהול טוב הוא שילוב של אנושיות, אומץ לב טכנולוגי ויכולת לרתום אחריו את העובדים, הקולגות וההנהלה" | גלית שפיר

אוהבים לעבוד עבור מטרות גדולות ולהיות שותפים לתהליכים שמשנים את העולם, כאלה שמאפשרים להם למצות את היכולות שלהם.

## מה הטעויות שמנהלים אחרים עושים?

"צריך לעשות חישוב נכון של הסיכונים. ארגונים שלא ייקחו סיכונים ייכשלו, אך ארגונים שייקחו סיכונים גדולים מידי גם ייכשלו. טעות נפוצה נוספת היא שמנהלים אוהבים להקיף את עצמם באנשים שדומים להם, שמעצימים את תחושת הצדקנות הטכנולוגית והחברתית. מנהלים שלא פתוחים למגוון דעות, הם מנהלים שיש להם יותר סיכוי לטעות."

## למנף את השונויות בארגון

**מדוע אנחנו רואים פחות נשים בתפקידים ניהוליים?**

"החברה שלנו היא חברה גברית, שלוקה בנקודות עיוורון לא מודעות. זוהי תוצאה של השפעות חברתיות ומערכות החינוך השונות. העובדות הן שבאינטל יש יותר סטודנטיות בתחום הפיתוח משיעור בוגרות טכנולוגיה באוניברסיטה, אך לתפקידים ניהוליים מגיעות פחות נשים. אנחנו מביינתנו עושים מאמץ לסייע לפיתוח הקריירה של נשים באמצעות הארכת חופשת הלידה בתשעה שבועות נוספים, חזרה הדרגתית לעבודה ועריכת שיחות מנהלים עם העובדות במטרה להסיר במשותף עימן את המכשולים, שפוגעים בהתפתחות הקריירה שלהן."

## אילו עובדים אתם מחפשים היום באינטל?

"אנחנו מחפשים עובדים ממגוון דיסציפלינות ומגדר במספר תפקידים בהם: מהנדסי חומרה, מחשבים, מתכנתים, אנשי אופרציה, תקשורת, בינה ועולם הסייבר. אני מאמין שרק ארגון שיידע למנף טוב יותר את השונויות שבו, יוכל להשיג יתרון תחרותי."

## "מנהלים אוהבים להקיף את עצמם באנשים שדומים להם, שמעצימים את תחושת הצדקנות הטכנולוגית והחברתית. מנהלים שלא פתוחים למגוון דעות, הם מנהלים שיש להם יותר סיכוי לטעות"

לחה במחשוב אישי ומחשוב ענן, כדי להמשיך להתחדש כחברת נתונים ומידע (DATA). באינטל ישראל הצבנו לעצמנו שני יעדים: להתאים את מרכזי הפיתוח של אינטל לעידן המידע והבינה המלאכותית, ויצירת תרבות של חדשנות, שמירת תאמת לכל קהילות הפיתוח בחברה. התובנה שלי היא שחדשנות היא המפתח לנצח בשוק התחרותי ולהביא ערך לצרכנים שלנו."

## אנחנו מנהלים בני אדם

**מי מודל ההשראה שלך?**

"ההשראה שלי הם זוג ההורים שלי: מאבא שלי, שניהל עסק משפחתי לייבוא ברכים, למדתי את יסודות הניהול: עמידה ביעדים ומוסר עבודה. אימא שלי, שעשתה שינוי קריירה מתחום השרטוט לקידום נוער, היוותה עבורי השראה לצורך בשינוי מתמיד."

## מה השיטה הטובה לנהל עובדים?

"צריך לזכור שאנחנו מנהלים בני אדם ותפקידו של המנהל הוא להעלות את תחושת המשמעות של מה שאתה עושה. הראייה שלי בעניין הזה ברורה: אנשים, כמעט בלי יוצא מן הכלל,

תסייע להבראת החטיבה, ובצעד אמיץ הוא ניגש להנהלת החברה ושכנע אותה למכור את החטיבה, או לסגור אותה.

"כמות ההשקעות בחטיבה ירדה, והיה ברור שיש צורך לשנות את חוקי המשחק. כאשר אתה נמצא עם הגב לקיר החושים שלך הכי מחודדים ואתה יכול להיות החלטי". מסביר רן סנדרוביץ' את המהלך, ששינה את חייו. אינטל רכשה את חטיבת מודם הכבלים מ"טקסס אינסטרומנטס" והוא מונה לסגן נשיא באינטל העולמית ולמנכ"ל מרכזי הפיתוח באינטל ישראל, שמעסיקה 7,000 עובדים, שמפתחים את הדור הבא של מעבדי החברה ושורה של טכנולוגיות מתקדמות בתחומי תקשורת. לפני כחודש קודם למנהל שיווק מוצרי מחשוב נייד באינטל העולמית.

## יצירת תרבות של חדשנות

**שתף אותנו מניסיוןך האישי - מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"ניהול טוב זה שילוב של אנושיות, נחישות, יצירתיות, יכולת לבצע שינויים וניהול סיכונים. בעידן המודרני מנהל טוב צריך אומץ לב טכנולוגי, גי, ניסיון בפיתוח בעיות והסרת מכשולים ויכולת לרתום אחריו את העובדים, הקולגות וההנהלה."

## מה ההבדל בין מנהל זוטרי למנהל בכיר?

"ניהול זוטרי של צוותים קטנים מאופיין בניהול היררכי, בעוד בתפקידי ניהול בכירים עבודת הניהול הופכת להיות ניהול של השפעה בקרב לקוחות, עובדים, ההנהלה והספקים."

## איך נכון להתמודד עם משברים?

"טיפול במשבר כולל מחזוריות של הכחשה, דיכאון וזיהוי ההזדמנויות לצאת מהמשבר. המנהלים הטובים הם אלה שיועדים לעבור את המסלול הזה בצורה מהירה."

**איך אתה מיישם את התובנות הניהוליות שלך באינטל?**

"אינטל של היום היא אינטל שבונה על ההצ-

בשנת 2010 חברת "טקסס אינסטרומנטס" היתה בעיצומו של תהליך שינוי אסטרטגיה, במהלכו החטיבה שעסקה בפיתוח טכנולוגיות תקשורת בפס רחב על גבי תשתיות כבלים היתה פחות משמעותית לחברה. באותם ימים השיקה החטיבה מוצר חדש: תקשורת רחבת פס ראשונה על גבי תשתית הכבלים, שאיפשרה העברת קבצי וידאו במהירות. רן סנדרוביץ', ששימש באותם ימים בתפקידי ניהול הנדסיים, הבין שהשקתו של מוצר חדש בלבד לא



צילום: דבורת אינטל

## רן סנדרוביץ'

**תפקיד:** מנהל שיווק מוצרי מחשוב נייד באינטל העולמית.

**השכלה:** תואר ראשון בהנדסת אלקטרוניקה מהטכניון, תואר שני בהנדסת אלקטרוניקה מאוניברסיטת תל-אביב וכן Executive MBA בתוכנית קולוג-רקנאטי במרכז הבינתחומי בהרצליה.

**תפקידים קודמים:** ראש מדור ביחידת 8200, ניהול הנדסה וניהול עסקי של תחום תקשורת רחבת פס על תשתיות כבלים בחברת "טקסס אינסטרומנטס" (לשעבר ליבית), סגן נשיא באינטל העולמית ומנכ"ל מרכזי הפיתוח באינטל ישראל.

**מספר עובדים:**

**תחביבים:** מנגן באק, צופה בכדורגל, ריצה.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** הניהול הוא אנושי.



צילום: עזרא לוי

# תרבות ארגונית של הובלה והצלחה

“הצבת אתגרים תמידית לעובדים ובניית תרבות ארגונית משתפת היא המפתח להובלת החברה להצלחה”, אומר עוזי נבון, מנכ”ל אורקל ישראל, שקובע: “הסוד לניהול מוצלח הוא מתן תחושה לעובדים שהם חלק מחברה מנצחת, שבה לכל אחד מהם יש מרכיב קריטי בהצלחת הארגון” | גלית שפיר

**“מודל הניהול העתידי יושב בין ניהול ריכוזי לבין האצלת סמכויות, בין תכנון אסטרטגי לבין ירידה לפרטים”**

**מהן התכונות הנדרשות ממנהל מוצלח?**  
“התמדה, רצון להצליח והבנה של הגורם האנושי ומה שמניע אותו.”  
**מהו השוני בתרבות הניהולית שלנו לעומת מדינות אחרות בעולם?**

“הרמה הבין-אישית כאן הרבה יותר משמעותית. כיוון שבשראל כולם מכירים את כולם, ליחסים – הן הפנים-ארגוניים והן מול לקוחות – יש יותר משמעות. יחסים עם לקוחות ועם עובדים זה עניין חשוב בכל מקום, אך בארץ נראה לי שיש לזה משקל גדול יותר. שוני נוסף הוא שאצלנו יש יותר ערכות הדדיות, עובדים גם אחד בשביל השני.”

**איך מתמודדים עם משברים?**  
“משברים תמיד היו ותמיד יהיו. החוכמה היא ללמוד מהם על מנת לצמצם משברים עתידיים.”  
**מה יהיה המודל הניהולי בעתיד?**  
“שילוב של ניהול ריכוזי עם האצלת סמכויות.”

**איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים לתפקידי ניהול?**  
“להסתכל על הצלחת הארגון לפני שיסתכלו על ההצלחה האישית שלהם. ברגע שהארגון יצליח והם ייקחו חלק בהצלחה, הארגון ידע להעריך אותם ולקדם אותם.”

חדשנות ולסייע ללקוחות בתהליכי שינוי שהם עוברים, ותחרות גדולה יותר בין הספקים. להבנתי, הדרך העיקרית ליצור יתרון תחרותי מול המ-תחרים הוא מתן שירות ברמה גבוהה ללקוחות ומתן דגש להון האנושי בחברה, שמורכב מצוות של עובדים עם תשוקה ומחויבות להצלחת הארגון.”

**אבל איך שומרים על תשוקה בקרב העובדים ומונעים שחיקה?**

“זה אחד האתגרים הגדולים. אני תמיד אומר לעובדים שעמידה באתגרים מקצועיים משולה לטיפוס על הר האוורסט. נכון שהתהליך קשה וכואב לפעמים, אך ההצלחה מובילה לתחושת סיפוק עילאית. בנוסף, אני מצפה מהמנהלים שיידעו לתת דוגמא אישית, לפרגן ולהעניק לעובדים תחושה שהם שייכים לארגון מנצח, שבו לכל אחד מהם, החל מהזוטרי ועד הבכיר, יש מ-כיב קריטי בהצלחת הארגון.”

**איזה טעויות עושים מנהלים אחרים בהתנהלות מול עובדים?**

“הטעות העיקרית של מנהלים היא חשיבה רק לטווח קצר, מתן יותר מידי חופש או להיפך – התנתקות ממה שנעשה בשטח. הניהול היום מחייב גם וגם – גם טווח קצר וגם טווח ארוך. ניהול ריכוזי ומתן סמכויות מבזורות. תכנון אס-רטגי וירידה לפרטים.”

**דוגמא אישית ומתן עצמאות**  
**שתף אותנו מניסיוןך מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

“השיטה הטובה ביותר לנהל היא באמצעות דוגמא אישית ומתן עצמאות למי שראוי לכך, תוך כדי מתן כל הכלים שמאפשרים לעובד להצליח במשימות המוטלות עליו.”



צילום: שלומי מורחי

## עוזי נבון

**תפקיד:** מנכ”ל אורקל ישראל.  
**מספר עובדים:** 400.  
**השכלה:** תואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת תל-אביב.  
**תפקידים קודמים:** צה”ל, גיון בריים (מנהל מגזרי מכירות, מנהל קבוצת פריסייל ומנהל פרויקט), אורקל (סמנכ”ל מכירות).  
**תחביבים:** יוגה וגינון.  
**ה”אני מאמין” הניהולי:** הצלחה של הקבוצה ושל הפרט באמצעות הנעת העובדים.

חר הביצוע המשך העשייה מבלי שמסתכלים לאחור.”

**כיצד רותמים את העובדים למהלך?**

“חשוב לאורך כל התהליך להחדיר בעובדים את התחושה שהם חלק משינוי גדול שאותו הם צריכים לחבק באהבה. עולם ה-IT טומן בחובו אתגרים רבים: קצב מהיר מאוד של התפתחויות ושינויים בענף, מכירה של מספר מוצרים במק-ביל – שיש ביניהם לעיתים חפיפה, מעבר לעולם הדיגיטלי – שמחייב את הארגון לייצר כל הזמן

ל מנהל באורקל לומד עד מהרה להפ-נים את התרבות הארגונית של החברה העולמית. תרבות זו שואבת את השרא-תה ממייסד החברה, **לארי אליסון**, אשר הצליח עם הון ראשוני של 1,200 דולר להקים את אחת מחברות התוכנה המובילות בעולם, שמעסיקה כיום כ-140 אלף עובדים ברחבי העולם. אחד הדגשים הוא שכל עובד באשר הוא ירגיש שותף ומחוייב להצלחה זו. זהו גם הקו המנחה בתפיסה הניהולית של **עוזי נבון**, מנכ”ל “אורקל ישראל” – יצירת תרבות ארגונית של הובלה והצלחה (Winning Company).

## לחבק את השינויים באהבה

עוזי נבון החל את דרכו המקצועית כאיש מערכות מידע בצבא קבע ובהמשך הועסק בגיון בריים. כעבור שלוש שנים עבר מהתחום הטכ-נולוגי לתחום המכירות. בשנת 1997 הצטרף לחברת “אורקל ישראל”. תחילה שימש כמנהל מכירות, ובמהלך 20 שנה קודם למגוון תפקידי ניהול. לפני שלוש שנים מונה למנכ”ל החברה. מאז כניסתו לתפקידו הוא כבר ביצע מספר מה-לכים של שינויים ארגוניים, שכללו איחוד תחומי מכירות, פישוט תהליכי הניהול, שינויים בסמ-כויות של המנהלים ועוד. כל זאת, במקביל לשי-נויים שעוברת החברה העולמית, שעברה בשנים האחרונות מהפך גדול עם המעבר לענן וביצעה רכישות רבות של חברות טכנולוגיות בהיקף של עשרות מיליארדי דולרים, במטרה להפוך לחברה המובילה בתחום.

**איך מבצעים שינוי ארגוני בצורה הטובה ביותר?**

“תהליך השינוי כולל עבודת הכנה לפני ואחרי התהליך, ביצוע התהליך בשקיפות, תוך שיתוף כל הגורמים המעורבים בנחיצות התהליך, ולא-

# אסטרטגיה של הטמעת חדשנות



צילום: עוזי פורת

“המודל העסקי של חברות היי-טק צריך להיות גמיש לשינויים התכופים ולדעת לרוץ מהר”, אומרת אורנה קליינמן, מנכ”לית מרכז הפיתוח של SAP ישראל, הטוענת כי תפקיד המנהל הוא לייצר אסטרטגיה ברורה ולרתום את הארגון כולו להצלחתה | גלית שפיר



צילום: שי יחזקאל

## אורנה קליינמן

**תפקיד:** סגנית נשיא בכירה בחברת סאפ העולמית, מנכ”ל מרכז הפיתוח של SAP בישראל  
**השכלה:** M.Sc. במתמטיקה ו-MBA מאוניברסיטת ת”א. בוגרת תוכניות מנהיגות וניהול בביה”ס לעסקים INSEAD.  
**תפקידים קודמים:** סגנית נשיא למז”פ ב”אמבלייז”.  
**תחביבים:** נגינה בפסנתר ויוגה.  
**ה”אני מאמין” הניהולי:** אני מאמינה במקצוענות - בשליטה מלאה בחומר והיכרות מעמיקה עם תחום האחריות שלך. מאמינה בצוות חזק שעובד היטב ביחד.

תנסות כמה שאפשר בניהול מטריציוני (ניהול ללא סמכות). אם אתם מסוגל להניע את שים מטריציונית אזי כישורי ההובלה שלך טובים מאוד. בנוסף, תפקידים כאלה מייצרים בדרך כלל חשיפה רחבה בארגון ומרחיבים את הראייה המערכתית. חשוב גם פשוט להעז ולהגיד שזו השאיפה שלך, לנהל שיח פתוח עם המנהל שלך ולבנות יחד תוכנית פיתוח אישית שתביא אותך לשם.”

מתאגיד בין-לאומי הוא היכולת להגיע מהר למסע של לקוחות בסקאלה גלובלית. יש מאחוריך ארגון שלם של שיווק, מכירות ותמיכה. הקושי לעיתים הוא להגיע לפרויקטים האסטרטגיים, לרתום יחידות שונות שאמורות להשתתף איתך בפיתוח ולשמור על רוח החדשנות כשהסטנדרטים של פיתוח המוצרים גבוהים מאוד.”

## להתנסות בניהול מטריציוני

18 שנות ניסיון בתפקידים בכירים בעולם ההיי-טק הובילו אותה להבנה שהמרכיבים הבסיסיים לניהול נכון הם שילוב של שקיפות, אמון, מכוונות מטרה, מקצוענות, גמישות, בנייה של שדרת ניהול חזקה וצוות שעובד טוב יחד.

## מי מודל ההשראה שלך?

“אני מעריכה מאוד את ד”ר אורנה ברי שהיא גם מדענית, גם יזמית וגם ציונית אמיתית. היא היזמית הראשונה שמכרה סטארט-אפ שהיא הקימה לקרן צרן אירופי. היא עושה המון לקידום התעשייה, למען נשים בתעשייה, לעידוד יזמות וחדשנות גם בארגונים גדולים וגם בקרב יזמים עצמאיים.”

**אגב כן, מדוע לדעתך לנשים יותר קשה להגיע לעמדות בכירות?**

“שאלה מאוד מורכבת. אני רואה הרבה נשים שבחרות לצאת מהמירוץ בשלב מוקדם יותר מסיבות רבות (משפחה, איזון, רצון להתמקצע במקום לעלות בדרגות הניהוליות ועוד), ולצערי גם נתקלות במחסומים בחברות עצמן כגון: חוסר גמישות, רוב גברי שממנה דומים לו וכדומה. לנשים ערך מוסף אדיר בצוותי ניהול מצליחים, מכווני מטרה ויצירתיים וחברות חייבות למצוא דרך להביא אותן לשם.”

**איזה עצה את יכולה לתת לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?**

“למי ששואף להיות מנהל אני ממליצה לה-

לעשות אלפי לקוחות גדולים. את האתגר היא מצאה בחברת SAP שם מונחה להוביל קבוצת פיתוח של פורטל ארגוני לעסקים, שמוקדן היום אצל 12,000 לקוחות ברחבי העולם.

## לא לפחד לשנות

לפני ארבע שנים קודמה קליינמן לנהל את מרכז הפיתוח של SAP בישראל, שמתמקד בפיתוח של פתרונות לארגונים במספר תחומים בהם: SAP Cloud Platform, Machine Learning, Internet Of Things. מרכז הפיתוח הממוקם ברעננה בבניין חדשני, מעסיק 700 עובדים. עם כניסתה לתפקיד החלה להוביל אסטרטגיה של הטמעת חדשנות ביחידות העסקיות השונות בחברה, שכולל גם הליך של חיפוש רכישת חברות טכנולוגיות והרחבת שיתופי פעולה בתחום.

**ממה מורכב תהליך של הכנסת חדשנות למוצרי החברה?**

“התהליך מורכב הן מזיהוי הצרכים, הכיוונים והדרישות מצד לקוחות החברה, והן מעבודה צמודה עם חברות שונות (מסטארט-אפים ועד חברות גדולות), גופי השקעות והון סיכון, אקס-לרטורים ועוד.”

## מה האתגרים הניהוליים בענף ההיי-טק?

“אחד האתגרים הגדולים ביותר הוא הקצב המהיר של הביזנס: השוק והטכנולוגיה משתנים מהר והמודל העסקי צריך להיות גמיש לשינויים תכופים ונדרש גם פרופיל ניהולי שמסתגל במהירות לשינויים, כדי לא להחמיץ את הגל הבא. ארגונים בהיי-טק צריכים לדעת לרוץ מהר, אך לא להתפתות לשינויים אין-סופיים בטכנולוגיה רק כדי להיות בחזית הטכנולוגית.”

**מה היתרונות ומה החסרונות בניהול חברה שהיא חלק מתאגיד בין-לאומי?**

“היתרון הגדול בלנהל חברה שהיא חלק

ת דרכה המקצועית לצמרת חברת SAP, ארגון גלובלי עם 87,000 עובדים הפרוסים ב-130 מדינות, סללה **אורנה קליינמן** בכוחות עצמה ובעבודה קשה, כשבכל תפקיד, כך היא מעידה, חיפשה את האתגר המקצועי.

בתפקידה הראשון, השתלבה בצוות אלגוריתמיקה לדחיסת וידאו. היא למדה בכוחות עצמה לתכנת בשפת ג'אווה וכעבור פחות משנה קודמה לנהל את קבוצת הפיתוח. כעבור שנתיים היא קיבלה הצעה לנהל את מחלקת הפיתוח בחברת “אמבלייז” ונדרשה להוביל פיתוח של מוצר שיוביל לשינוי בתחום קבצי הווידאו בטלפונים הסלולריים, בתקופה שבה התשתיות היו בחיתוליים ואיכות השידור הייתה נמוכה. אחרי ארבע שנים נאלצו לסגור את מחלקת הפיתוח וקליינמן הציבה לעצמה את היעד הבא - להשתלב בחברה בין-לאומית, במסגרתה תוכל לעסוק בפיתוח מוצרי תוכנה החל מהשלב הראשוני עד מכירתם

**“היתרון הגדול בלנהל**

**חברה שהיא חלק מתאגיד**

**בין-לאומי הוא היכולת**

**להגיע מהר למסה של**

**לקוחות בסקאלה גלובלית.**

**הקושי לעיתים הוא**

**לשמור על רוח החדשנות**

**כשהסטנדרטים של פיתוח**

**המוצרים גבוהים מאוד”**



צילומים: אוהד רומנו

# לחשוב אחרת

עם מאה פרסי מוצר ועיצוב ומובילות בשוק המחשוב האישי, "לנובו" כבר איננה חברה סינית אנונימית אלא מותג בינ"ל חזק. "סוד ההצלחה טמון בחדשנות - לחשוב אחרת ולפתח את הדבר הבא", אומרת סיגל אלבאום, מנכ"לית לנובו ישראל, שליוותה את תהליך רכישת חטיבת המחשוב האישי של יבמ, שעמד בייסוד המהפך של החברה | גלית שפיר

חשובות, כשה- YOGA Tab 3 Pro (טאבלט משולב מקרן זעיר) לבדו זכה ב-27 פרסי חדשנות בתערוכת IFA היוקרתית. בישראל זכתה סדרת המוצרים Lenovo YOGA בפרס "מוצר השנה - בחירת הצרכנים" בקטגוריית המחשבים הניידים.

"אנו חיים בעולם שמתקדם בקצב מטורף. החזון של היום הופך מהר מאד להיות ההיסטוריה של המחר וכדי להישאר במרוץ ולהוביל אותו אתה צריך כל הזמן להמציא את עצמך מחדש ולצאת עם מוצרים חדשים לשוק", משיבה סיגל אלבאום. "סוד ההצלחה שלנו טמון בזה שאנחנו חושבים אחרת, יוצאים מהקופסה, ובעיקר לא נחים לרגע - תמיד מתכננים וממציאים את הדבר הבא".

**האם תהליך העבודה מול הלקוחות השתנה במהלך השנים?**

"בעבר תהליכי המכירה היו ארוכים יותר וכללו פגישות face to face מרובות עם הלקוחות כולל מו"מ ומצגות. היום, בעולם האינטרנטי, הכל מהיר יותר, הלקוחות חשופים יותר לחדשנות טכנולוגית וחלק מתהליך המכירה נעשה גם 'מרחוק' ולא רק face to face. כאשר אף חלק מהמכרזים הגדולים מתבצעים און-ליין".

**שתפי אותנו מניסיוןך, מהו הסוד לניהול מוצלח?**

"סוד ההצלחה מורכב ממכלול של גורמים. לצד בניית אסטרטגיות ארוכות טווח, בחירת דרכי פעולה והטמעתם בארגון, חייבת להיות היכולת והתעוזה לבצע שינויים לכשנדרש, לבחור את העובדים המתאימים, להיות קשוב וכמובן לאהוב את מה שאתה עושה. ניהול נכון, לדעתי, משלב בין ניהול על-פי יעדים לבין מתן אחריות וחופש פעולה, הכרת התחרות, היכולת לזהות מגמות בשוק, הובלת שינויים ולקייח סיכונים מחושבים".

**"סוד ההצלחה שלנו טמון בחדשנות - להמשיך לפתח מוצרים מתקדמים, שונים וחדשניים, מוצרים שהשוק עדיין לא מכיר ולא חווה משהו דומה להם"**

**כיצד הופכים מוצר למותג מוביל?**

"נדרשת השקעה רבה. על המוצר להיות מוביל מבחינה טכנולוגית ולתת מענה לקהל היעד שאליו הוא מכוון. מעבר למוצר עצמו, חייבים לתת מעטפת כוללת למוצר מבחינת השירות ומערך התמיכה הטכנית. הדגש אצלנו ב'לנובו' הוא שתהליך המכירה אף פעם לא מסתיים. אנחנו נמצאים לאורך כל הדרך עם הלקוחות, קשובים לצרכיהם ונותנים מענה מהיר".

**רכישות וחדשנות**

חברת "לנובו" עברה מהפיכה מיצרנית של חומרה לאחת החברות המובילות בתחום תעשיית ה-IT, שמציעה מגוון מוצרים בהם: מחשבים ניידים, תחנות עבודה, שירותי אחסון, שרתים, מוצרי מובייל, טאבלטים, סמארטפונים ועוד. הגדלת סל הפתרונות התאפשרה הודות למספר רכישות שהחברה ביצעה במהלך השנים אשר העניקו לה, בין היתר, חזקת בתחומי ה-Data center הארגוני, ה-Consumer והענף בנוסף, החברה משקיעה חלק נכבד מפעילותה בתחום החדשנות במעבדות הפיתוח בחו"ל ובשיתופי פעולה עם חברות סטארט-אפ ברחבי העולם. בשנה האחרונה זכו מוצרי החברה בכמאה פרסי מוצר ועיצוב בתערוכות



**סיגל אלבאום**

תפקיד: מנכ"לית "לנובו ישראל".  
מספר עובדים: כ-40.

השכלה: BA בסטטיסטיקה וכלכלה MBA במנהל עסקים, עם התמחות במימון וחקר ביצועים, שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

**תפקידים קודמים:** עבדה 11 שנים בחברת יבמ בתפקיד ראש צוות במגזר הבנקאות ומנהלת תחום לקוחות גדולים בחטיבת המחשוב האישי. לאחר מכן חטיבת המחשוב האישי ל"לנובו" המשיכה לנהל את תחום הלקוחות הגדולים. לפני כ-8.5 שנים מונתה למנכ"לית החברה.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** סוד ההצלחה הינו בהקמת צוות חזק ומקצועי ובהטמעת תרבות של עבודת צוות - TEAMING. המנהל הטוב ביותר לא יוכל להצליח ללא צוות מנצח. בנוסף, בתקופה בה אנו פועלים חשובה מאד היכולת להוביל שינויים ולבצע התאמה מהירה לשינויי השוק והמגמות.

**כיצד נערכתם בישראל לתהליך המיזוג?**

"פעלנו במקביל בשני ערוצים: מחד, לשמור על הקיים ועל הלקוחות האסטרטגיים (Protect), ומאידך הובלת שינוי שמהותו חברה חדשה המביאה עימה ערך מוסף לשוק מבחינה טכנולוגית. חברה תחרותית, יעילה וממוקדת. שינוי שבעזרתו פעלנו לגיוס לקוחות חדשים (Attack)".

בשנת 2004 חברת "לנובו" הסינית רכשה את חטיבת המחשוב האישי של יבמ. מוצרי החברה, שעד אז שווקו תחת מותג בין-לאומי, נמכרו לאחר העסקה תחת מותג של חברה סינית שהייתה באותם ימים אנונימית בשוק המערבי ועיקר כוחה היה בשוק הסיני. "החשש היה שבעקבות העסקה לקוחות גדולים יינטשו ויעברו למתחרים", אומרת **סיגל אלבאום**, מנכ"לית החברה, שהייתה באותם ימים מנהלת תחום הלקוחות הגדולים. שמונה שנים לאחר מכן, "לנובו" כבר דורגה כחברה המובילה בעולם בשוק המחשוב האישי.

**תחרותית, יעילה וממוקדת**

כיום החברה נסחרת לפי שווי של 45 מיליארד דולר ומעסיקה 52,000 עובדים ב-160 מדינות. היא מתנהלת כחברה גלובלית לכל דבר. הנהלת החברה מורכבת ממנהלים מ-18 מדינות ושונות ומטה החברה נמצא בסין ובארה"ב. בישראל לנובו מובילה תקופה ארוכה מאד את שוק המחשבים הניידים עם נתח מרשים של כ-30% מהשוק.

**כיצד הצלחתם לעבור מחברה אנונימית למותג מוביל בשוק?**

"תהליך המיזוג של חטיבת המחשוב האישי של יבמ ב'לנובו' הינו דוגמא לאחד המיזוגים המוצלחים ביותר ואף נלמד בבתי ספר למינהל עסקים בעולם. במשך שלוש השנים הראשונות התבצע תהליך למידה ארוך של הנהלת החברה (עד לעסקה החברה הייתה פעילה רק במזרח הרחוק). בהמשך, לאחר שהבינו את צרכי השוק, חברת האם בסין הובילה שינוי ארגוני מקיף, שכלל ייעול תהליכי הייצור, שרשרת האספקה ומערך כוח האדם, שינוי בעבודת מול ערוצי השיווק ועוד".



# מדיניות של ניהול פתוח

בחברת רד האט (Red Hat) דוגלים בניהול פתוח, שבו העובדים הם אלה שמייצרים לעצמם את המשימות ומבצעים אותם. "שיטת הניהול הזו מעודדת חדשנות ויצירתיות, ממקסמת את יכולות העובד ומגבירה את תחושת השייכות לארגון", אומר דן טולדנו, מנכ"ל רד האט בישראל בראיון בו חושף גם את החסרונות בשיטת הניהול הייחודית | גלית שפיר

קשה מסוג זה גוררת אחריה דיון רחב ופתוח בקרב העובדים. דיון כזה הוא חלק מהתרבות הארגונית וצריך לקחת אותו בחשבון לפני כל החלטה.

**איזה סוג של עובדים מתאימים למודל שאתם מציעים?**

"אנחנו מחפשים עובדים שמסוגלים לנהל את עצמם ולהיות גמישים לשינויים. המודל הזה הוא מתאים ביותר לדורות ה-Y וה-Z, שמנהלים חלק גדול מחיי היום-יום שלהם ברשתות החברתיות".

## מרכז פיתוח מוביל

חברת רד האט (Red Hat) היא הספקית הגדולה בעולם של פתרונות קוד פתוח, בהם הגרסה הנפוצה ביותר של מערכת ההפעלה לינוקס RHEL. החברה מעסיקה 11,000 עובדים ברחבי העולם. בשנת 2008 החברה החלה את פעילותה בישראל עם רכישתה של חברת "קומראנט" בסך כ-107 מיליון דולר, שפיתחה פתרון שמאפשר לצמצם את כמות המחשוב במרכזי המידע ועדיין להכיל את אותה כמות מידע. החברה הישראלית הפכה לאחד ממרכזי הפיתוח המובילים בארגון. כיום החברה מתמקדת במספר תחומים בהם: התאמת של מוצרי תוכנה קיימים לעולם הדיגיטל ומכירה של מוצרי תשתיות מבוססים ענן.

**מה העצה שלך לצעירים ששואפים לתפקידי ניהול?**

"העצה הכי חשובה - להעז ולקחת סיכונים".

לוח על המוצר והשוני בין החברות שמשווקות את המוצר הוא ברמת השירות והתמיכה. שיטת הניהול הפתוחה באה לידי ביטוי גם בעבודה מול הלקוחות. בעוד במודל הארגוני הקלאסי המנהל הוא זה שבחר את צוותי העבודה, אצלנו השיטה שונה: העובד הוא זה שמייצר לעצמו את המשימות ומבצע אותם. מאחר ואנחנו חברה גלובלית, בכל פרויקט חדש שנכנס לחברה, אני פונה באופן יזום לעובדים שמתאימים למשימה אצלנו במ"ט בישראל ובסניפים שלנו ברחבי העולם, והם שותפים להחלטה באם לקחת חלק במשימה אם לאו".

**מה היתרונות והחסרונות בשיטת ניהול זו?**

"המודל הזה הוא שונה מהמודל הניהולי הקלאסי והשמרני של ניהול ריכוזי. מדובר במודל שמעודד חדשנות, מעצים את העובדים, מאפשר להם למקסם את היכולות המקצועיות, מעלה את רמת היצירתיות ומגביר את תחושת השייכות לארגון. אך לשיטה הזו יש גם שני חסרונות בולטים. חלק גדול מסיעור המורחות של עבודת הפיתוח מתבצע ברשתות חברתיות, ויש לו מעט שיימינג (העלבה) בקרב קהילת המפתחים. אני כמנהל נמצא בעמדה שבה מצד אחד, אין לי את הכלים הניהוליים להפעיל סמכות כלפי מבצעי שיימינג מאחר והם אינם כפופים לי. בעיה נוספת היא הקושי לבצע שינויים ארגוניים, בעיקר פיטורין. למרות שכמו בשיטת הניהול הקלאסי, ההחלטה היא של המנהל בלבד, במודל זה כל החלטה



צילומים: Nadav CJ

## דן טולדנו

**תפקיד:** מנכ"ל רד האט (Red Hat) בישראל.  
**מספר עובדים:** 20.

**השכלה:** בוגר מדעי המחשב בטכניון, תואר שני במינהל עסקים.

**תפקידים קודמים:** מנהל פרויקטים בכיר ב-סיי קוואנט, סמנכ"ל שותפים עסקיים ומנכ"ל בחברת סאן מיקרוסיסטמס (Sun Microsystems) בישראל. עם רכישת חברת סאן על-ידי אורקל בשנת 2009 מונה למנהל מכירות בכיר לתחום החומרה באורקל ישראל.

**תחביבים:** סקי ולימוד גמרא.  
**"אני מאמין":** הניהול: ניהול פתוח וגמיש שמעודד חדשנות ויצירתיות.

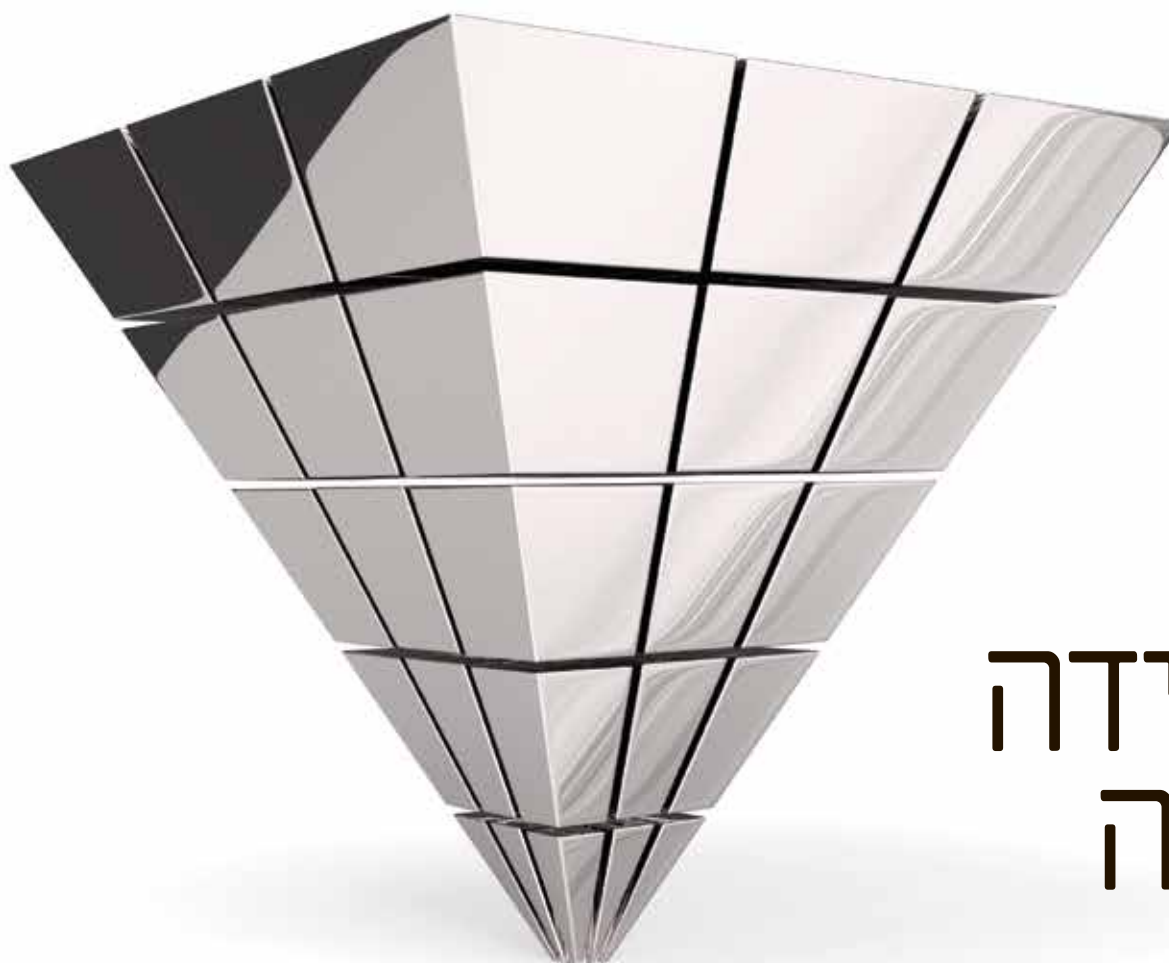
בשנת 2013 כשדן טולדנו הגיע מחברת אורקל לנהל את חברת רד האט (Red Hat) בישראל, הוא הופתע לגלות שצוות העובדים שעוסק בתחום השיווק והמכירות כולל אדם אחד בלבד. עד אז עיקר פעילותה של החברה בישראל היה בתחום הפיתוח. "עבור מי שרגיל לנהל צוות של עשרות אנשים, זה היה אתגר גדול והזדמנות שמעט מנהלים זוכים לה: לבנות חברה מאפס, החל משלב גיבוש החזון העסקי ובניית הצוות", משחזר טולדנו, בראיון למגזין "מנהלים", את כניסתו לחברה. "בשלב הראשון גיבשתי מודל עסקי שתואם את המדיניות של חברת רד האט העולמית, שהוא ייחודי בנוף של חברות ההיי-טק הישראליות - מודל של ארגון פתוח, שמנוהל במבנה שטוח וגמיש, שבו עובדי החברה הם שותפים מלאים בעשייה, ודעתם המקצועית היא חלק אינטגרלי בשלב קבלת ההחלטות. השלב השני, היה גיבוש של צוות שמאיים למודל העסקי. במעגל הראשון גייסתי עובדים על בסיס של אמון, ובהמשך צורפו עובדים בהתאם להתמחויות המקצועיות שלהם".

## להעצים את העובדים

**איך בפועל מתנהל ארגון בשיטת הניהול הפתוח?**

"המדיניות של הניהול הפתוח באה לידי ביטוי בכל מעגל החיים בארגון. החל משלב הפיתוח, שפועל בשיטת הקוד הפתוח (Open Source), שמשמעו פתיחת קוד התוכנה לקהילת מפתחים מחוץ לארגון, כאשר באמצעות דיון משותף

בין חברי הקהילה מגיעים יחדיו לתוצר ברמה גבוהה. עם סיום הפיתוח, לאף חברה אין בע-



# פירמידה הפוכה

בן פסטרנק, מנכ"ל קבוצת אמן, בין חברות ה-IT המובילות בישראל, דוגל בשיטת ה"פירמידה הפוכה", בה העובדים הם הראשונים להיחשף לצרכי הארגון, הם אלו שמתווים את הדרך ותפקידו של המנהל לספק להם את המשאבים הנדרשים לביצוע המשימות | גלית שפיר

החברה בחו"ל (רוסיה, אנגליה ופולין), שמע-סיקים כיום 200 עובדים מקומיים ומנוהלת בעשור האחרון על-ידי המשנה למנכ"ל, שגיא אליהו. בשנת 2006 מונה בן לנהל את הקבוצה.

**מניסיונו, מה השיטה הנכונה לנהל ארגון?**  
"התרבות הארגונית חייבת להיות בעלת הגיון ומשמעות. המנהל חייב לדאוג לארגון ולאנשיו, לדעת ולאתר מתי הבירוקרטיה מס-רסת והיכן היא מסייעת, לזהות היכן השיקולים אינם ענייניים ולהפסיק במידי כל זרע פוליטי. השגיאה הנפוצה של חלק מהמנהלים הישרא-לים היא החשיבה כי הצלחת הארגון תלויה אך ורק רק בהם. רק עם עומק השנים והני-סיון מבינים אותם מנהלים כי הצלחת הארגון תלויה בעבודת צוות ובתרבות עסקית מפתחת ומעודדת".

**מה יהיה, לדעתך, המודל הניהולי בעתיד?**  
"חברות שירותים, שבעתיד יתרחבו למתן מענה ללקוחות בצורה גלובלית, יוכלו להתנהל ביעילות רק באם יפעלו ל'השטחת הארגון', כאשר תהליך קבלת החלטות יתבצע במהירות וללא בירוקרטיה 'פטריארכלית'. אנו פועלים בצורה זו כבר שנים ועמלים רבות על מנת לש-מר ולשפר זאת בכל עת".

**מי מודל ההשראה שלך?**  
"במרבית המקרים אני שואב את ההשראה מאנשים הקרובים אליי. יחד עם זאת אוכל לציין את ג'ק וולש, המנכ"ל האגדתי של GE. עוד בטרם מונה למנכ"ל, השכיל להבין כי לקחת האחריות על כל מעשה, הינו תפקידו העיקרי של המנהל. ג'ק יצר תהליכי הדרכה ותרבות של קבלת החלטות ויישום מהיר - דבר שתרם מאוד להפיכתה של GE לתחרותית מאין כמוה".

## שפועלות בענף?

"אנו קבוצת אינטגרציה מלוכדת שפועלת כבר ארבעה עשורים. הניסיון והידע הרב שצברנו כמו גם תהליכי העבודה וקבלת ההחלטות, מע-ניקים לנו יתרון משמעותי לעומת חברות אחרות. ישנו יתרון בכך שאני משמש גם כמנכ"ל וגם כב-עלים. כך אנו לא מוטרדים מדיווחים רבעוניים לבורסה ויכולים לתכנן לטווח ארוך קדימה".

**במה השתנו דרישות הלקוחות במהלך השנים?**  
"היום הכל הרבה יותר מדי. אם בעבר רמת השירות נמדדה בתחושה טובה של הלקוח, היום אנו מפעילים מודלים לבדיקת הנושא ברמה חר-דשית. כך לדוגמא, בנייה של אתר ווב, או אפלי-קציית מובייל, נמדדת באמצעות מספר הכניסות והפופולאריות של היישום. הלקוחות דורשים היום יותר פתרונות משולבים עם מתן מענה לח-וויית הלקוח, תוך הבטחת בטיחות העסקה ולכן נדרשת יכולת מענה כולל".

**מהם החידושים בתחום שירותי ה-IT והמחשוב?**  
"אחד הנושאים המעניינים והחשובים ש-י שפיעו על כל אורח חיינו, המקצועיים והפר-טיים, הינו תחום הבלוקצ'יין (פעילות עסקית מאובטחת עם בסיס נתונים מבוזר ללא גורם ניהולי מרכזי). אמן משקיעה בתחום זה משאבים רבים, הן בלימוד ומעבדות ניסוי והן בעבודה מול גופים מובילים".

## הצלחת הארגון תלויה בעבודת צוות

בן פסטרנק הגיע לחברה לפני 19 שנים. הוא החל את דרכו המקצועית במערך התמיכה בל-קוחות, ובהמשך התקדם למחלקת המכירות, שם הוביל תהליכים של פיתוח עסקי, רכישות ומיזוגים ובהמשך ליווה את הקמתם של סניפי



צילום: ניב קנטור

## בן פסטרנק

תפקיד: מנכ"ל קבוצת אמן.

מספר עובדים: כ-1,500.

השכלה: תואר ראשון (BA) בכלכלה עם התמחות במינהל עסקים מטעם אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

תפקידים קודמים: קצין מחשוב אגדתי, מפקד מערך התמיכה לכלל אגדות צה"ל.

תחביבים: טיולים משפחתיים ומסעדות.

ה"אני מאמין" הניהולי: ניהול בשיטת ה"פירמידה הפוכה", בה המנהל מסייע ומחוייב להצלחתו של העובד. העובדים הם הראשונים להיחשף לצרכי הארגון ומבקשים ממנהלם את הסיוע בהשגת המשאבים הנדרשים לביצוע משימותיהם.

לקוחות הם החמצן והמוטיבציה של כל עסק, בעיקר כשמדובר בענף תחרותי. כל חברה 'חפצת חיים' והתחדשות מש-קיעה משאבים רבים להגדלת מאגר הלקוחות שלה, כאשר במרביתן ההנהלה מתווה את המ-דיניות, ואנשי המכירות מגייסים את הלקוחות בהתאם לאסטרטגיה שנקבעה מראש. בקבוצת אמן הבינו שהדרך הטובה ביותר לתכנן את האס-טרטגיה הניהולית של החברה היא באמצעות עובדי הקצה, אלו שנמצאים בקשר יומיומי עם הלקוחות. "התרבות הארגונית בקבוצה בנויה לפי מבנה היררכי שנקרא 'פירמידה הפוכה', בה העו-בדים הם הראשונים להיחשף לצרכי הלקוחות, הם אלו שמתווים את הדרך ומבקשים ממנהלם את הסיוע בהשגת המשאבים הנדרשים לביצוע משימותיהם", כך אומר בן פסטרנק בראיון למ-גזין "מנהלים" ומוסיף, "שיטת ניהול זו מאפשרת לעובדים ולמנהלים להתפתח מקצועית, ליזום ולהתקדם למקומות בעלי ערך וסיפוק בחייהם המקצועיים ועל ידי כך להעניק חוויה ושרות מעולה ללקוח".

## יש על מי לסמוך

קבוצת אמן היא בין חברות ה-IT המובי-לות בישראל, המעסיקה 1,500 עובדים, ומת-כננת לקלוט עוד 250 עובדים עד סוף השנה. הקבוצה, הפועלת כבר למעלה מ-45 שנים, היא מותיקות הענף ומתמחה במתן פתרו-נות טכנולוגיים מתקדמים בתחומים שונים ללקוחות בארץ ובאירופה ובהם: אינטגרציה ואיכות נתונים, סייבר ואבטחת מידע, פת-רונות ניטוב ובקרה, פיתוח תוכנה ומובייל, מערכות לניהול הידע הארגוני, אפיון ועיצוב ממשקי משתמש (UX), אנליזה Big Data,

# לספק מענה לסביבה משתנה



מרכז האינטגרציה ארו ישראל | צילום: עומרי אריאלי

“בתקופה שבה יש מהפכות ושינויים מהירים בתחום הטכנולוגי, מנהל חייב לזהות ולמפות את השוק ולהכין את הארגון מבעוד מועד לסביבה המשתנה, תוך שינוי במבנה הארגוני והצבת מטרות חדשות”, אומר יניב רז, מנכ”ל ארו ישראל, בראיון למגזין “מנהלים”, בו הוא מתאר את השינוי הדרמטי שעברה החברה בשנים האחרונות | גלית שפיר

ישראל וחלק מיבשת אירופה). שתף אותנו מניסיוןך - מהי הדרך הנכונה לנהל ארגון?

“ניהול נכון זה שילוב בין השקעה במשאב האנושי ועמידה ביעדים, תוך יצירת תרבות ארגונית העומדת על הקשבה לעובדים ובמיוחד לאלה שעומדים במגע עם השוק”.

מהו ההבדל בין חברות ישראליות לאירופאיות? “במדינות רבות באירופה אין את החשיבה היצרנית הישראלית, הסקרנות האישית והעסקית. העובד הישראלי נוהג לשים סימן שאלה על מה שקיים היום במטרה למצוא פתרון חדש, מעניין יותר, יעיל יותר ומוצלח יותר”.

מה השיטה הטובה לנהל עובדים? “עובד תמיד מושפע ממנהל השיר. ככל שהעובד תופס את מנהלו כדמות קשובה, תומכת, אוהדת ומעורבת בחייו המקצועיים ואף האישיים, כך ירצה העובד להשקיע יותר. יחס גורר יחס. תמריצים כלכליים, פרסומם והכרה על הצטיינות, מגביר את הרצון של כולם לזכות להכרה דומה”.

מהן הטעויות הנפוצות של מנהלים לגבי עובדים? “בדרך כלל מנהלים נוטים להשוות את איכות תפקוד העובד ביחס לעמיתו, בעוד שההשוואה הראויה היא תמיד ביחס לעצמו ולהתקדמותו. מאוד חשוב שלמנהל יהיו פרמטרים ברורים להערכה על מנת שלא יושפע מהיבטים כללים כמו נחמדות, שפה יפה, מראה, מעמד סוציו-אקונומי וכיוצא ב. ואחרון חביב וחשוב, האומץ לומר את הדברים כפי שהם, גם כאשר זה עלול לפגוע ברגשות העובד בעת הערכת תפקוד, כמו משוב תקופתי”.

מהי ההמלצה שלך לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידי ניהול?

“לצעירים ושואפתים הייתי מציע להתאמן על נטילת אחריות ונכונות להיכשל, תוך ניסיון לפתח כלים, שיטות ודרכי עבודה, שישדרגו את הערך שהחברה מספקת ללקוחות בהווה ואלה החדשים”.

## “התזמון הנכון להשקת

### מוצרים או שירותים חדשים

### הינו בשלבים המוקדמים בקשר

### עם הלקוחות, כשבאה מציוד

### דרישה לפתרון טכנולוגי שלא

### קיים עדיין בשוק”

שניים ושיתופי פעולה עם חברות מובילות, אך אסור לטעות - לגודל יש גם חסרונות מובנים ולכן תפקיד המנהל הוא לראות את עצמו כקטליזטור של שינויים ולא כמתחזק את הקיים”.

מה התזמון הנכון להשיק מוצרים חדשים? “התזמון הנכון להשקת מוצרים או שירותים חדשים הינו בשלבים המוקדמים בקשר עם הלקוחות, כשבאה מציוד דרישה לפתרון טכנולוגי שלא קיים עדיין בשוק. המוצר החדש, שמפותח במיוחד למידותיו של הלקוח, יוצר זכייה אוטומטית בעסקה”.

## תרבות ארגונית של הקשבה לעובדים

חברת ארו העולמית פועלת למעלה מ-70 שנה ומעסיקה 18,500 עובדים ב-50 מדינות. היקף המכירות השנתי עומד על 24 מיליארד דולר. להחברה נכנסה לראשונה לישראל בשנת 2000 עם רכישת מחצית מבעלות של חברת רפק, שפעלה בתחום היבוא והשיווק של רכיבים אלקטרוניים. כעבור שש שנים ארו רכשה את המניות הנוספות ופתחה שלוחה בישראל. באותה שנה יניב רז הצטרף לחברה בתפקיד סמנכ”ל והיה אחראי על הקמת חטיבה עצמאית בתחום המרכזי. בשנת 2012 הוא מונה למנכ”ל ארו ישראל וכעבור שנתיים קודם לתפקיד מפתח בארו העולמית בהם: חבר הנהלה ומנהל משותף של כל אזור EMEA (האחראי על מדינות אפריקה,



צילום: עומרי אריאלי

### יניב רז

תפקיד: מנכ”ל ארו ישראל, דירקטור בארו אירופה. מספר עובדים: 1,100.

תפקידים נוספים בחברת ארו העולמית: מנהל לקוחות גלובליים ומנהל פיתוח עסקי ואסטרטגיות בארו EMEA (אחראי על מדינות אפריקה, ישראל, ואירופה).

השכלה: מהנדס אלקטרוניקה וחשמל, תואר בכימיה תעשייתית.

תפקידים קודמים: ניהול מכירות בחברות הפצה גדולות בתחום המחשוב, רכיבים ומעבדות.

תחביבים: ספורט, טיולי טבע, סדנאות גוף ונפש.

האני מאמין: ניהול: איתור הגאונות בכל אחד ואחת מעובדי הארגון והבאתם לידי ביטוי לטובת צמיחתם האישית, מקצועית ומטרות הארגון להבאת ערך אמיתי ללקוחות בשוק.

השוק והטרנדים המשתנים, ולהעז להכין מבעוד מועד את הארגון לספק מענה לסביבה המשתנה. לעיתים השינויים דורשים שינוי במבנה הארגוני, בסמכויות והצבת מטרות חדשות”, אומר יניב רז, בראיון למגזין “מנהלים”.

כיצד אתם יוצרים יתרון יחסי בשוק תחרותי?

“אנחנו החברה היחידה שפועלת בתחום שהיא גלובלית. זה מעניק לנו יתרון בכך שאנחנו עובדים עם 1,200 ספקים ולמעלה מ-100,000 לקוחות בעולם. בנוסף, אנחנו כל הזמן בוחנים איך לחדש ולהרחיב את היצע הפתרונות הטכנולוגיים והאופרטיביים באמצעות פיתוחים חד-

ע לשנת 2011 עיקר עיסוקה של חברת ארו היה בתחום אספקת רכיבי חומרה ותוכנה בהם: שרתים, מסכים, מעבדים, זיכרונות ועוד. באותה תקופה חברות מחשוב נוספות החלו להציע פתרונות זהים בשוק, שפגעו במעמדה של החברה וברווחיות שלה. מציאות זו חייבה חשיבה רעננה וקבלת החלטות להוביל לשינוי משמעותי.

## התנקש על ישראל

יניב רז, מנכ”ל ארו ישראל, הבין שהדרך לשמור על יתרון יחסי על פני המתחרים היא באמצעות בידול, והגה רעיון להציע חבילה ללקוח, שתספק פתרון כולל בתחום החומרה, התוכנה והשירות. בראשית הדרך חלק מחברי הנהלה של ארו העולמית הביעו ספקנות גדולה והיה ברור כי לצורך יישום השינוי המוצע יהיה צורך להרחיב את אחד מהמפעלים הקיימים באזור המזרח התיכון ואירופה. בפני מקבלי ההחלטות עמדו שתי אפשרויות: המפעל בהונגריה או בישראל. אנשי הכספים בחברה דחפו לכיוון הקמת המפעל במזרח אירופה משיקולים כלכליים (עלויות שכירות וכוח אדם זולות משמעותית ומדובר בחיסכון של מאות אלפי דולרים בשנה). יניב רז התעקש על ישראל לא רק משיקולים ציוניים, אלא בעיקר בגלל איכות העובדים הישראליים, היוזמה והחדשנות, שמביאה ערך מוסף עבור הלקוחות.

במשך חודשים התנהלו דיונים ארוכים בין הצדדים, ובסופו של דבר התקבלה הצעתו של יניב רז. בהשקעה של 1.5 מיליון דולר הוקם מרכז אינטגרציה ולוגיסטיקה בין-לאומי בפתח תקווה, על פני שטח של 2,500 מ”ר, שמעסיק 70 עובדים. המרכז מספק ללקוחות שירותי ייצור, הרכבות הפצה בתחום המחשוב לכל מקום בעולם. יניב רז כבר הציב לעצמו את היעד הבא: הבאת המודל העסקי גם לאתרי ארו באירופה.

“בתקופה שבה יש מהפכות ושינויים מהירים בתחום הטכנולוגי, מנהל חייב לזהות ולמפות את



צילום: Depositphotos

# הגברת מכירות דרך אסטרטגיית התגמול בארגון

“בכלכלה המודרנית הנעת עובדים ותמריץ נכון הם קריטיים לארגון”, אומר עמיר פיסלויץ, מנכ”ל אינסנטיבס סולושיינס, המדגיש כי “ניהול נכון הוא שילוב שבו מאפשרים לעובדים להביא לידי ביטוי את היכולות שלהם, תוך כדי עמידה ביעדים ומתן תגמול תואם” | גלית שפיר

**“ארגונים אשר יאמצו  
אסטרטגיות תגמול וינצלו  
את הטכנולוגיה לניהול  
מבוזר ולמתן שקיפות  
לעובדים ולמנהלים,  
ישפרו את ביצועיהם  
בצורה משמעותית”**

תום את העובדים לעמידה ביעדים הכוללים של הארגון. בנוסף, חשוב לשמור בכל התהליך על תקשורת פנים-ארגונית שקופה על מנת לסנכרן בין כל הכוחות והמחלקות הפנים-ארגוניים.

**מה התכונות הנדרשות להיות מנהל מוצלח?**

“יכולת למידה, סקרנות, ניהול זמן ותעדוף נכון למשימות בהתאם לצרכים העסקיים מחד, וליכולת הארגון להכיל את המשימות מאידך. כל זאת תוך שמירת קשב רב עם אנשי המפתח בארגון. בנוסף, חשוב שלמנהל תהיה את היכולת להתמודד עם כישלונות ואת הכוחות להתחיל מחדש”.



צילום: יח”צ

**עמיר פיסלויץ**  
תפקיד: מנכ”ל אינסנטיבס סולושיינס.  
השכלה: BSC במדעי המחשב, האוניברסיטה הפתוחה.  
מספר עובדים: כ-100.  
תחביבים: סקי, קריאה והתנדבות בעמותת “עלי כותרת” - מלמד ילדים בעלי צרכים מיוחדים לשחק שחמט.  
ה”אני מאמין” הניהולי: לאפשר לעובדים וללקוחות להביא לידי ביטוי את יכולותיהם ולקחת אחריות מלאה על ביצועיהם האישיים והמקצועיים.

תגמול עובדים על בסיס עמידה ביעדים הוא כלי ניהולי, שעל-פיו פועלים מרבית הארגונים במשק. בתחילת שנות ה-2000 מרבית חישוכי התגמולים לעובדים בוצעו בצורה ידנית, מה שהוביל לא פעם לטעויות, שגרמו בתורן להפסדים של מאות אלפי שקלים בשנה ואף למעלה מזה.

**עמיר פיסלויץ**, כיום מנכ”ל “אינסנטיבס סולושיינס”, היה מתכנת צעיר חדור מוטיבציה, כאשר זיהה את הצורך ופיתח תוכנה לניהול תמריצים, שמאפשרת לחברות וארגונים לשפר את ביצועיהם העסקיים באמצעות הנעת העובדים שלהם וניהול חכם של אסטרטגיית התגמולים בארגון. הייחודיות של התוכנה טמונה בכך שהיא מקשרת בזמן אמת בין מספר מערכות בארגון: מכירת, שכר ושירות לקוחות. המערכת פתוחה לכל אנשי הארגון - הן לאיש המכירות, שיכול לראות בכל רגע נתון את הבונוסים שנצברו לו עד אותה נקודת זמן, ומה עוד נדרש ממנו למכור על מנת לעמוד ביעדים, והן למנהל הצוות ולמנכ”ל, שמקבלים נתונים בזמן אמת על ביצועי החברה, מצב המכירות, ובהתאם לכך מקבלים החלטות על יעדי המכירות ותמהיל המוצרים.

יותר של ביצועי העובדים, ובהתאמה תגמול שקשור קשר הדוק לביצועים.

“ניהול חברת היי-טק דורש התמודדות עם אתגרים רבים כמו סביבת עבודה דינמית שמשתנה כל העת בעקבות ההתפתחויות הטכנולוגיות, צורך לבלוט בשוק באמצעות חדשנות, תוך שמירה על הלקוחות הקיימים וניהול המשאב האנושי, שדורש התייחסות מיוחדת לדור ה-Y וה-Z שנכנסו לשוק העבודה”.

**אגב כך, אילו אתגרים עומדים בפני הארגון עם כניסתם של דור ה-y וה-z?**

“הגבול שבין זמן העבודה לזמן הפרטי מטשטש מאד. כבר שנים שהתרגלנו שעובדים מבלים בפייסבוק ובאפליקציות חברתיות אחרות במהלך העבודה. אנחנו מנסים לתת לאוכלוסיית הצעירים פתרונות מובייל שמדברים בשפה שלהם, והתופעה שאנו עדים לה היא שפתאום עובדים מתחברים למערכת גם בזמן הפרטי”.

**איזה עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?**

“גלו מעורבות, בחרו דמות אצלכם בארגון שמהווה השראה עבורכם, ומידי פעם שאלו את עצמכם - מה הוא/היא היו עושים אילו עמדו בפני הדילמה שאתם מתמודדים איתה”.

**מנהלים רבים נעדרים גמישות מחשבית מה האתגר המשמעותי בניהול חברה?**

“כמנהל אתה נדרש לקבל עשרות החלטות מדי יום. כשאתה ניצב בראש הפירמידה אין כתובת נוספת. אתה הגורם שצריך לקבל את המידע, לשמוע את ההמלצות, היתרונות והחסרונות ואז לשקלל הכל, לזקק ולהחליט. נקודת ההחלטה במצבים אלה דורשת ממך מאמץ שאינו טבעי לנו - להרפות, ומתוך המקום הנקי לקבל החלטות”.

**מהן השגיאות הנפוצות של מנהלים וכיצד ניתן למנוע אותם?**

“מנהלים רבים נעדרים גמישות מחשבתית. קיימת נטייה טבעית אצל רבים להמשיך עם החלטות שהתקבלו בעבר מבלי לבחון מחדש את נכונותן בעת הנוכחית ובנסיבות המשתנות”.

**מה יהיה המודל הניהולי בעתיד?**

“אני צופה שארגונים ומנהלים יידרשו לא מעט יותר ויותר מודלים של ניהול מבוזר, ניהול שבו לטכנולוגיה מקום משמעותי בתקשורת הבין-אישית ובמתן שקיפות, הן לעובד והן למנהל, על המטרות - האישיות והארגונית - וההישגים. ניהול שכזה מחייב מדידה ברורה

לה גרטנר הכירה בה כחברה בעלת חזון טכנולוגי וכאחת החברות המבטיחות בעולם בתחום ה-Sales Performance Management. כיום יש לחברה כבר למעלה מ-100 לקוחות והיא נמצאת בשלבי התרחבות למגזר הציבורי ולשוק הבין-לאומי, באירופה ובאמריקה.

**שתף אותנו מניסיוןך, מה השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

“בחברות ובארגונים של ימינו, עתירי הטכנולוגיה, ניהול נכון דורש שילוב בין גישת יחסי האנוש, המעמידה את העובד במרכז ומאפשרת לו להביא לידי ביטוי את יכולותיו וכישורנותו, לבין גישת ניהול על-פי יעדים, שמטרתה לר-

**חזון טכנולוגי מבטיח**

עם זיהוי הצורך בשוק, עמיר פיסלויץ הקים את חברת הסטראט-אפ “אינסנטיבס סולושיינס” בשנת 2002. תחילת הדרך לא הייתה קלה והחברה הצעירה נאלצה להתמודד עם חברות גדולות שהציעו פתרונות דומים בשוק, בהן חברות כמו SAP ו-Oracle. מהר מאד הצליחה החברה לבסס את עצמה כאחת החברות המובילות בתחום, לאחר שהצליחה לזכות במכרזים ולהטמיע את המערכות ב-17 ארגונים גדולים במשק ובהם: שטראוס, סלקום, אל על, פלאפון ועוד. בהמשך החברה גם הצליחה לבסס את מעמדה בשוק הבין-לאומי לאחר שחברת המחקר המוביל

# "העולם העסקי צריך להתאים את עצמו לקצב השינויים הטכנולוגיים"

כך אומר קובי בן-משה, מנכ"ל קבוצת הייעוץ והניהול AVIV AMCG, הממליץ למנהלים להיות פרנואידיים ולחשוש תמיד שמשהו עלול להשתבש, אך לראות בכל מצב, גם הקשה ביותר, הזדמנות לשינוי ולהבין שהכל נמצא תחת אחריות המנהל | גלית שפיר



צילום: סאם יעקובסון

## קובי בן-משה

תפקיד: מנכ"ל AVIV AMCG.

מספר עובדים: 300.

השכלה: מהנדס תעשייה וניהול מאוניברסיטת בן גוריון.

תפקידים: 30 שנה בחברה. החל כסטודנט ומילא שורה של תפקידים בכירים.

תחביבים: צילום, מוסיקה (מנגן על חליל צד) ושייט.

ה"אני מאמין": הניהול: מנהלים צריכים להיות פרנואידיים, לחשוש תמיד שמשהו עלול להשתבש, פוטיטיביים, לראות בכל מצב גם הקשה ביותר הזדמנות לשינוי ופרודוקטיבי - להבין שהכל נמצא בתפיסת האחריות של המנהל.

מן קצר לאחר שקובי בן-משה מונה למנכ"ל קבוצת הייעוץ והניהול AVIV AMCG, הוא נאלץ להתמודד עם המשבר הגדול ביותר שהחברה חוותה במשך כל 30 שנות פעילותה. זה היה בתחילת שנות האלפיים, ימי האינפלציה, גל הפיגועים ומשבר הדוטקום, שהשפיע על הפעילות העסקית של כלל המ- שק. עד מהרה המצב נתן את אותותיו גם בחברה: לקוחות שנקלעו לקשיים כלכליים ביטלו פרויקטים, הפסיקו לשלם ונטשו. החברה נאלצה לצמצם מחצית מכוח האדם שלה, ורק כעבור חצי שנה הצליחה להתאושש ולצאת מהמשבר. "הדבר הראשון שעשיתי היה לבנות צוות הנהלה מגובש, חדור אמונה שניתן לנצח את המ- שבר", משחזר קובי בן משה. "את כל המהלכים ביצענו בצורה שקופה מול העובדים שהיו חרדים לגורלם. הגדרנו כיצד נוכל לשרוד את התקופה מבחינה עסקית ומיפינו את אנשי המפתח, שע- ליהם היה ברור שאנחנו חייבים לשמור, אפילו אם עלותם יקרה. זה בניגוד לחברות אחרות שבי- חרו בתקופה הזאת לחסוך דווקא באנשי המק- צוע הבכירים שעלותם גבוהה יותר".

## מנהיגות, שאפתנות, צניעות

קבוצת AVIV AMCG הוקמה בשנת 1988 על ידי אליעזר בן-משה (אביו של קובי) ומשה שמש על מנת לתת מענה לפרויקט של חברת אלקו, שכתוצאה ממנו נרכשה אלקטרה. במהלך השנים החברה התרחבה וכיום היא מעסיקה 300 עוב- דים שפועלים בישראל ובארה"ב.

במהלך שנות פעילותה ליווה קובי בן-משה את המנהלים הבכירים ביותר במשק בתהליכים מורכבים של פרויקטים לאומיים, גיבוש תוכניות אסטרטגיות, שינויים ארגוניים ועוד, שהשפיעו על חייהם של אלפי עובדים.

## איך ניתן להפוך מחברה טובה לחברה מצויינת?

"הדבר אפשרי בתנאי שפועלים על פי מספר עקרונות (גלגל התנופה): שיטת הניהול צריכה להיות שילוב של מנהיגות ושאפתנות, לצד תת- נהלות בצניעות. שיטת העבודה צריכה להתחיל בבניית הצוות המוביל ורק אחרי זה לגבש אס- טרטגיה. פעילות הארגון צריכה להתמקד בליבת העשייה של הארגון וההתנהלות מול העובדים צריכה להיות שילוב של משמעת ומתן אפשרות לעובדים לגלות גמישות ויצירתיות.

"כיום אנחנו נמצאים בעיצומו של עידן הכח- דה, שבו מקצועות רבים נעלמים ובענפים רבים במשק צפויים שינויים משמעותיים, שחלקם עדיין לא ידועים ותהיה להם השפעה אדירה, הן על ההתנהלות הצרכנית והן על שוק העבו- דה, ובהם: מעבר מהעולם הפיזי לדיגיטלי, שי-

כיום ומאפשר השוואה למתחרים באופן מדויק ואפקטיבי יותר. לאחרונה פיתחנו שיטה המאפ- שרת למנהלים בארגונים להשוות את מדדי הפ- ריון שלהם למתחרים בארץ ובעולם וכתוצאה מכך ליצור תכניות שיפור ממוקדות פריון. אין לי ספק שמדד הפריון ילך ויתעצם בעתיד ויהווה תכלול של סך המדידה הארגונית.

## לחבר מידע ואינטואיציה

מה העצה שלך לצעירים ששואפים להגיע לתפ- קידי ניהול?

"נכונות לעבוד קשה, מערכת יחסים טובה עם הקולגות וקבלת הכרה מצד הממונים לגבי אפשר- רויות הקידום בתוך הארגון".

## מה מחכה לצעירים בעתיד?

"המחפכה התעשייתית הרביעית תהיה כבר בעיצומה ותחולל שינויים בכל תחומי החיים בהם גם שוק העבודה. המבנה הארגוני הקלא- סי של המודל ההיררכי יוחלף במבנה של עולם צוותי ובהתאם לכך גם תשתנה שיטת התגמול. השכר ייקבע לא על-פי המיקום ההיררכי בארגון אלא על-פי התרומה לעסק".

לסיכום, במה שונה התקופה הנוכחית מתקופות קודמות בעולמך?

אני שחושב שרלוונטיות עסקית וניואנסים ניהוליים הם המפתח. כל תורות הניהול הישן כבר נכתבו. הפער כיום נמצא ביכולת של מנהלים להישאר רלוונטיים ובאותה מידה להבין היטב את הניואנסים בקבלת החלטות ניהוליות המחברות מידע ונתונים מחד ואינטואיציה חדשנית מאידך".

לשנה לבחון את מידת התאמתם של התוכניות בחברה לנוכח השינויים שחלו בשוק".

איך נכון להעביר מהלך של רה-ארגון עם מינימום פגיעה בהתנהלות השוטפת של החברה?

"הדרך הנכונה להעביר את השינוי היא בש- קיפות עם העובדים ובבנייה של קואליציה של בעלי השפעה שיתמכו במהלך. חשוב להבהיר, כי רוב השינויים לא דורשים פיטורים המוניים, שזה החשש העיקרי של העובדים, ובמרבית המקרים ניתן לשפר את הפריון באמצעות ביצוע תהלי- כי יעול של תהליכים בארגון. בהקשר זה צריך לציין שישראל ממוקמת במקום גבוה מבחי- נת שעות העבודה השבועיות, אך כפריון (תוצר מקומי גולמי לעובד) המיקום שלנו נמוך בצורה משמעותית בהשוואה הן לשוק האמריקאי והן למדינות ה-OECD".

## מדוע בישראל הפריון נמוך?

"יש לכך מכלול של סיבות: שיעור השתתפות נמוך בשוק העבודה, מגזר ציבורי שסובל מעודף בירוקרטיה, טכנולוגיות מיושנות, רגולציה מכ- בידה והתאגדויות של עובדים שלעיתים משבי- תים לתקופה פעילויות חיוניות במשק".

מהי, אם כן, היא שיטת הניהול הנכונה להגברת הפריון בקרב העובדים?

"מנהלים צריך להבין שמה מניע את העובדים זה לא רק השכר, אלא בעיקר תחושת השייכות והרגשה שהתפקיד שהם מבצעים משמעותי. מן הצד השני מנהלים חייבים להפנים את מדד הפ- ריון של הארגון אותו הם מנהלים. מדד הפריון הוא אחד המרכזיים בעולם המדידה הארגונית

נוי בחוויית השרות (העדפה של לקוחות למחיר נמוך על פני שירות), מעבר לרכבים האוטונומיים ועוד".

מהן התכונות שחשוב שיהיה למנהל בעידן רווי שינויים?

"מנהלים צריכים להיות פרנואידיים - לח- שוש תמיד שמשהו עלול להשתבש, פוטיטיביים, לראות בכל מצב, גם הקשה ביותר, הזדמנות לשינוי ופרודוקטיבי, להבין שהכל נמצא בתפיסת האחריות של המנהל. בנוסף, מנהל צריך שתהיה לו כריזמה, גמישות ואמפתיה".

## איך מקבלים החלטות בצורה נכונה בעידן הנוכחי?

"קבלת ההחלטות צריכה להתבצע בשילוב של טרנד חוכמת ההמונים ותפיסת האינטואיציה של היחידים. כלומר, מנהל צריך להתנהל בש- קיפות ובשיתוף עם הצוות שלו, לשמוע מגוון דעות, אך ההחלטה הסופית צריכה להתקבל על- פי האינטואיציה והניסיון הניהוליים שלו".

## קבועי הזמן השתנו

אילו שינויים משמעותיים חלו בדרך שבה ארגונים מתנהלים?

"הדבר המשמעותי שהשתנה בשנים האחרו- נות הוא עניין קבועי הזמן. בעבר תוכניות אסטר- טגיות הוכנו לחמש שנים, כיום יש צורך אחת

# על מנהיגות, מצויינות ודוגמא אישית

ד"ר אסתר לוצאטו, מנהלת-שותפה בקבוצת לוצאטו, מקדישה חלק ניכר מזמנה לפעילות התנדבותית. "אני מאמינה שמנהיגות ניהולית מתבטאת קודם כל בדוגמא אישית, הן ברמה המקצועית והן ברמה החברתית", היא אומרת בראיון מיוחד ל"מנהלים" בו היא פורשת את משנתה הניהולית השמה דגש על מצויינות ומדידת ביצועים | יואל צפירי

האישית של המנהלים".  
**מהן הטעויות האופייניות של מנהלים אחרים?**  
 "לא מעט מנהלים חושבים שהם יודעים טוב יותר מאחרים מה ואיך לעשות. ניסיון זה דבר חשוב בחיים, אבל כל אחד מביא את זה מהמקום האישי שלו. לטעמי חשוב מאוד להיות פתוחים וקשובים, ולשמוע את אלה שעובדים עימך ואיתך. עניין אחר הוא היעדר צניעות, מחלה שמנהלים רבים, בעיקר בכ"רים, לוקים בה. אנו עדים לכל מיני מופעים של יוהרה והתנשאות שבעיני הם מיותרים. אני דווקא מאמינה שצניעות מעידה על עוצמה".

**מה שלא נמדד לא מנוהל**  
**שפתי אותנו מניסיוןך, מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"להפוך כל דבר למדיד. מה שלא נמדד לא מנוהל. ברגע שתמונת הנתונים ברורה למערכת כולה - מנהלים ועובדים כאחד - אפשר להסיק מסקנות, לשפר את הטעון שיפור ולהתקדם להשגת היעדים שנקבעו".  
**יש לך ניסיון רב מתפקידי ניהול בכירים בכל סוגי הארגונים: עסקי, ציבורי, אקדמי ומוניציפאלי. מה ההבדלים בין הגופים הללו במימד הניהולי?**  
 "בסוף ניהול הוא ניהול. מי שמנהל הוא זה שמוכיל את הארגון ועליו חלה האחריות להוביל אותו להישגים. בכל סוגי הגופים אתה צריך לדעת לנהל אנשים, לשלוט במספרים ולנהל מערכות מורכבות. העקרונות של ניהול נכון חלים על כל הסקטורים - העמדת יעדים מדידים, תוך תיאום בין כל מרכיבי הארגון, והצבת מופת אישי".

**מה יהיה מודל הניהול העתידי?**  
 "במהות, המודל הניהולי העתידי לא ישתנה דרמטית, אך מה שישתנה אלה הם הכלים הטכנולוגיים שתומכים בניהול. המידע יהיה יותר זמין ונגיש הרבה יותר, עם רמת עיבוד גבוהה יותר, והכל יהיה הרבה יותר שקוף ומדיד. הדבר יאפשר למנהלים לקבל החלטות במהירות וביעילות, מה שמתחייב מהתעצמות התחרות".

**מה ההמלצה שלך לצעירים ששואפים להשתלב בתפקידי ניהול?**

"לבדוק ביושר עם עצמך האם אתה מתאים לתפקידי ניהול בכירים. לא כל אחד מתאים לכך ונדרש מבנה נפשי מסוים. אדם יכול להיות חייל מצויין אך מפקד גרוע ונדרש צירוף מיוחד של תכונות כמו נחישות, בגרות, אינטליגנציה רגשית ורצון בלתי מתפשר להצלחה. גם צריך להבין שמדובר בריצת מרתון. אם אדם צעיר חש שהוא נ"ח בתכונות אלה, אדרבא - שיחתור קדימה ויצליח".



צילום: יורם רשף

## ד"ר אסתר לוצאטו

**תפקיד:** מנהלת-שותפה בקבוצת לוצאטו.  
**מספר עובדים:** 100.

**השכלה:** תואר ראשון, שני ושלישי בכימיה מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

**תפקידים נוספים:** מ"מ ראש מועצת עומר, חברת הוועד המנהל של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ומכללת סמי שמעון, יו"ר עמותת יחדיו. פעילה באגודת ידידי המרכז הרפואי "סורוקה", אגודת ידידי תיאטרון ב"ש ואגודת ידידי הסינפוניטה ב"ש.

**תחביבים:** כושר, כדורגל (אוהדת מושבעת של הפועל ב"ש), מוסיקה וקריאה (בעיקר ספרי היסטוריה, בדגש על היסטוריה של עם ישראל וארץ-ישראל). בילוי בחיק המשפחה.

להיות ברור מה מצופה מהם ומה הם אמורים לקבל בתמורה. דבר חשוב נוסף הוא לאפשר דלת פתוחה לעובדים. חשוב גם לספק לעובדים חזון ברור לאן הקבוצה הולכת כדי שיוכלו להשתלב בו ולהיבנות ממנו. אך ההיבט החשוב ביותר מבחינתי הוא מתן דוגמא אישית, הן מהזווית המקצועית והן מהזווית האישית. דיבורים וסיסמאות לא מספיקים. מה שמספק השראה בסופו של דבר לעובדים זו ההתנהלות

שירותה הצבאי עשתה בביה"ס לטיסה ולמדה לתואר ראשון, שני ושלישי בכימיה באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, במהלכם עבדה כמורה, הקימה משפחה וגידלה ארבעה ילדים. את בעלה, **ד"ר כפיר לוצאטו**, כיום נשיא קבוצת לוצאטו, היא הכירה באוניברסיטה והם חוגגים כיום 37 שנות נישואים. היא הצטרפה לפירמה המשפחתית אותה העתיק לישראל מאיטליה אביו המנוח של כפיר, **ד"ר אדגר לוצאטו**, איש אשכולות שנחשב לאחד מבכירי עורכי הפטנטים באירופה. שושלת היוחסין של המשפחה מגיעה עד לרמח"ל והפירמה עצמה הוקמה לפני 149 שנה. בני הזוג לוצאטו הצעידו את הפירמה קדימה והפכו אותה לאחת הפירמות המובילות, המקצועיות והמוערות כות בישראל בענף עריכת הפטנטים. כיום מונה קבוצת לוצאטו כ-100 עובדים ועל לקוחותיה נמנות חברות ענק מחו"ל, ובהן כמ"עט רוב חברות הפארמה הבינ"ל, חברות עסקיות וארגונים מישראל ממגוון רחב של ענפים, לרבות התעשיות הביטחוניות, לצד סטארט-אפסטים, ממציאים ויזמים. "חרטנו על דגלנו את עקרונות האכיות והמצויינות בכל ממשקי העבודה שלנו ואנו מנחילים עקרונות אלה גם לעובדים שלנו, שרובם הם בעלי תואר שלישי בתחומם וחלק לא מבוטל מהם הם עולים", מדגישה ד"ר לוצאטו. "בעידן הנוכחי, קניין רוחני מהווה את הערך המרכזי של חברות", היא מוסיפה. זה המרכיב המרכזי בשווי של חברות טכנולוגיות ישראליות שנמכרות לחברות עולמיות. זה מטיל עלינו אחריות להעניק את הייעוץ הטוב ביותר ולהתוות את אסטרטגיית הפטנטים האפקטיבית ביותר".

**מהם האתגרים עימם התמודדת בשנים האחרונות בניהול הפירמה?**

"קבוצת לוצאטו התרחבה מאוד בשנים האחרונות. אנו פעילים היום בנושאים כמו מסחור טכנולוגיות וטיפול בהיבטים כלכליים-מסחריים של המצאות והפעילות הזאת היא חובקת עולם. זה יוצר אתגר מורכב גם ברמה הפרסונלית וגם במימד הניהולי-תפעולי. במ"קביל הפכנו את הקבוצה לארגון המספק את כל השירותים ללקוחות תחת קורת גג אחת, כולל שירותים משפטיים, עסקיים ואחרים. בנוסף לכך אנו עסוקים בשילוב הדור החמישי בפירמה - בנותי האהובות, **עו"ד מיכל לוצאטו**, שמנהלת את משרד עורכי הדין שהוא חלק מהקבוצה, **ולילך לוצאטו-שוקרון**, שהיא מהנדסת מכונות בהשכלתה ועורכת פטנטים במקצועה".

**מניסיוןך רב השנים, מהי הדרך הנכונה לנהל עובדים?**

"חשוב שהדברים יהיו ברורים ועל השולחן. במילים אחרות, לתאם ציפיות. לעובדים צריך

בחודש מרץ האחרון התקיים במכללת סמי שמעון בנגב כנס מרתק בו הציגו נשים מובילות בחברה, בתעשייה ובפוליטיקה את משנתן והצלחתן. בין המשתתפות שרת המשפטים, **איילת שקד**, והעיתונאית **רינה מצליח**. בכנס זה השתתפו גם עשרות נערות, יהודיות וערביות, מיישובים שונים באזור הדרום. הנערות, המטופלות בפרויקט "הבתים החמים" של עמותת יחדיו מייסודה של קרן רש"י, הציגו לבאי הכנס סיפורים נוגעים ללב ומעוררי הש"ראה על היחלצות מקשיים חברתיים ומצוקות והגעה להישגים אישיים.

מי שיזמה את המפגש יוצא הדופן בין הבנות לבין באי הכנס היא **ד"ר אסתר לוצאטו**, המשמשת כיו"ר עמותת יחדיו. העמותה עוסקת בייזום, פיתוח והפעלת פרויקטים חברתיים בבאר-שבע והדרום, בעיקר עבור ילדים ונוער בסיכון ואנשים עם צרכים מיוחדים. היא עצמה מלווה באופן הדוק וצמוד את הנערות ואף שותפה לפרויקט, שזכה לכינוי "נערות משנות עולם". "אנו עדים לסיפורים רבים של נערות שעשו שינוי משמעותי בחייהן, אך סיפורן לא נשמע ברבים", היא מספרת. "הכינס נתן לנערות הללו הזדמנות לא רק לספר את סיפורן, אלא לדבר על השינוי שהיו רצות לעשות בעולם".

עבור ד"ר לוצאטו, עבודת ההתנדבות שלה, שמקיפה שורה ארוכה של גופים וארגונים, היא חלק משמעותי בחייה. זמנה נחלק בין עבודתה המקצועית כמנהלת-שותפה בפירמת עורכי הפטנטים "לוצאטו את לוצאטו" מקבוצת לוצאטו, לבין עבודתה ההתנדבותית-חברתית. "אני מאמינה באופן עמוק שעבודה למען הקהילה ונתינה עושה אותך אדם טוב יותר", היא אומרת. "זה גם חלק מהדנ"א היהודי והישראלי שלנו. בניגוד לדימוי של חברה מנוכרת, אני דווקא חשה ברוח ההתנדבות שמפעמת בחברה הישראלית.

"בעיני רוחי זה מהווה המשך ישיר לרוח החלוצית שאיפיינה את המתיישבים הראשונים שבנו את הארץ, או את אלה שמתנדבים כיום ליחידות קרביות. זה נכון גם לגבי מדענים ואנשי עסקים שבחרים לחקור ולנהל כאן את עסקיהם, למרות שיש להם חלופות לא פחות טובות מעבר לים", היא מוסיפה. על עשייתה החברתית זכתה ד"ר לוצאטו לשורה של אותות הוקרה ופרסים ובהם הדלקת המשואה ביום העצמאות, פרס ב"ש למצויינות, "אות הבוגר" מטעם אוניברסיטת ב"ג ועוד.

## דגל של איכות ומצויינות

ד"ר אסתר לוצאטו, אתי בפיה חברה, היא ילידת ישראל, שגדלה וחונכה בעיר באר-שבע. היא בת למשפחת עולים ברוכת ילדים ממרוקו, שדחפה את ילדיה להשכלה ולהצטיינות. את



צילומים: דוברות רכבת ישראל

# "מנהל חייב לתת דוגמא אישית בחריצות, במחוייבות שלו לעבודה ובצניעות"

כך אומר שחר איילון, מנכ"ל רכבת ישראל, הקובע: "הדרך הנכונה לנהל ארגון היא באמצעות תוכנית אסטרטגית, שכוללת יעדים ברורים והקמת מערך להעברת מסרים מראש הארגון עד לאחרון העובדים, ובכיוון ההפוך - מהשטח להנהלה" | גלית שפיר



## שחר איילון

תפקיד: מנכ"ל רכבת ישראל.  
מספר עובדים: 3,500.

השכלה: תואר ראשון בסוציולוגיה ומדע המדינה מאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה.

תפקידים קודמים: 40 שנות שירות בכוחות הביטחון. מילא שורה של תפקידי פיקוד בכירים במשטרה ובהם: מפקד מחוז, ראש אגף התנועה וסגן המפקד. ניצב כבאות והצלה.

תחביבים: ספורט, ייצור שמן זית.  
ה"אני המאמין הניהולי": שיתוף ודוגמא אישית.

הראשון בהתנהלות מול ועד הוא ההסכמה שא-סור לפגוע בפעילות שהיא הכרחית לחברה. כך לדוגמא במכבי האש היה חשוב לנו להגיע לה-סכמה עם העובדים שתמיד חייבים לצאת לטפל בשריפות. ולאחר מכן מגיע שלב המשא ומתן, שאליו צריך להוסיף את ענייני הרגש והכבוד. כך גם ברכבת הגענו להסכמה שלעולם לא נפגע בנוסעים."

**מהי ההמלצה שלך לצעירים שרוצים להגיע לתפקיד ניהולי?**

"לרכוש השכלה רלוונטית, להתמודד בנחישות על התפקיד שמעוניינים בו, להתמקד בעבודתך ולהיות שותף."

העובדים, וגם בכיוון ההפוך, מהשטח (עובדים זוטרים, לקוחות וספקים) להנהלה."

**מהם האתגרים הייחודיים בניהול חברה ממשלתית?**

"כמנכ"ל חברה ממשלתית, אני מחוייב לפעול מול מספר שחקנים מרכזיים בהם: משרד התחבורה, רשות החברות הממשלתיות, דירקטוריון החברה, משרדים ממשלתיים (איכות הסביבה, האוצר, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים) וועד העובדים. ריבוי הגורמים שמשפיעים על ההתנהלות של החברה מהווים אתגר. לאחר שמנהל בחברה ממשלתית פתר את סבך תהליך קבלת ההחלטות שמעליו, הוא מתפנה לניהול ענייניה השוטפים של החברה."

**מהן התכונות שנדרשות ממנהיג?**

"מנהל חייב לתת דוגמא אישית בחריצות, במחוייבות שלו לעבודה ובצניעות. אומץ ניהולי זה לא בהכרח להיות קשוח ולפטר על ימין ועל שמאל ולומר לכולם איך לקצץ בהוצאות, אלא לאתר ולתחקר טעויות ולפעול לביצוע תוכנית לתיקון הליקויים."

**האם אתה מנהל ריכוזי או מאלו שמאצילים סמכויות?**

"אני נחשב מנהל שמאציל סמכויות, מאפשר טווח פעולה נרחב וקבלת החלטות על-ידי מנהלי ביניים ועובדים זוטרים, יחד עם זאת, חשוב לי לקבל עדכונים מהשטח להיות מעודכן ומעורב. להשאיר אצבע על הדופק."

**איזה עובדים אתה מחפש כיום?**

"אני מחפש עובדים שיש להם ברק בעיניים, רצון לעבוד בחברה, מקצועיות, אכפתיות וחברות."

**מהי הדרך הנכונה לנהל עובדים?**

"חשוב להתאים את העובד למשימה, לספק לו את מירב הכלים, ההנחיות והדרכות."

**כיצד נכון להתנהל מול ועד עובדים?**

"הגישה שלי להתנהלות מול ועד עובדים מבוססת על 80% היגיון ו-20% רגש. השלב

רה", אומר שחר איילון בראיון למגזין "מנהלים".  
**תאר את תהליך בנייתת של תוכנית אסטרטגית לארגון.**

"מדובר בתהליך ארוך ומפרך שבו מאתרים ואוספים נתונים מכלל האמצעים שיש בידינו, מעבדים אותם ומנסים להעריך איך הענף שלך יפעל בעוד דור, עם אילו אתגרים הוא יאלץ לה-תמודד, מה יהיו השווקים החדשים ואילו שינויים צפויים בעולם העסקי, שמחייבים להתאים את הארגון לעתיד."

**מהי אם כך התוכנית האסטרטגית של רכבת ישראל?**

"תוכנית 2040 מתאימה את פעילותה של הרכבת לשינויים הצפויים בעולם הטכנולוגי והגיאופוליטי. אחד הסעיפים העיקריים של התוכנית הוא הרחבת פעילות הרכבות לאזורי הפריפריה - שמטרתה עידוד הפחתת השימוש במכוניות והרחבת הנגישות בין הפריפריה למרכז - ובהמשך, בהתאם להתפתחויות הפוליטיות, גם חיבור רשת הרכבות לירדן, ומשם ישירות למדינות המפרץ."

**להתאים חזון לפעילות החברה**

שמונה חודשים עברו מאז שאיילון נכנס לתפקידו והרכבת נמצאת בעיצומם של מספר תהליכים, שמטרתם להפוך את רכבת ישראל לאחת החברות המובילות באירופה בתוך חמש שנים באמצעות: הקמת מערכות תת-קרקעיות במסילה לירושלים, מעבר למערכת ניהול רכבות בעלת בטיחות מירבית ומעבר לשימוש באנרגיה נקייה (מרכבות דיזל לרכבות חשמליות).

**שתף אותנו מניסיוןך - מהי הדרך הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"כל מנהל חייב להתאים חזון לפעילות החברה, ובהתאם לכך להכין תוכנית אסטרטגית, שאותה יש לפרוט לתוכניות חומש ותוכניות שנתיים עם יעדים ברורים. בנוסף, גם חשוב לקצר את המרחק בין ההנהלה עד אחרון העובדים, באמצעות הקמת מערך להעברת מסרים מראש הארגון עד לאחרון

**ששחר איילון** מונה בשנת 2011 לנציב הכבאות וההצלה הוא קיבל לידיו ארגון במשבר: 44 כבאים ואנשי כוחות ביטחון קיפחו את חייהם באסון השריפה בכרמל, דו"ח מבקר המדינה חשף ליקויים בהתנהלות והארגון סבל ממחסור בכוח אדם, באמצעים בתחנות ומחסור במערכות מרכזיות של מחשב, תקשוב ושליטה. חמש שנים לאחר מכן ישראל דורגה במשותף עם סינגפור כמובילה במספר המועט של נפגעים בנפש משריפות בשנה (כמות ההרוגים השנתית הופחתה מ-35 ל-9).

מה שהוביל לשינוי המשמעותי היא תוכנית אסטרטגית, שהוכנה בשיתוף המשרד לביטחון הפנים, שכללה: ארגון מחדש של מערכת ההפ-עלה, הקמת מערכת תיאום ובקרה ארצית, הקמת מערך התנדבות, הקמת מערך כיבוי אווירי והעמקת שיתופי הפעולה הבין-לאומיים בסיוע לטיפול בשריפות ענק.

הסיפור הזה הוא רק דוגמא לעשרות משברים, שאיתם נאלץ שחר איילון להתמודד במהלך התפקידים השונים שאותם הוא מילא במשטרה, בנציבות הכבאות והחל מינואר האחרון ברכבת ישראל. "התמודדות עם משברים וקבלת החלטות היא חלק מהותי בתפקידו של מנהל בארגון. הדרך הנכונה לנהל משבר היא על-ידי הגעה לשטח, בחינת המשבר ללא מחיצות, התייעצות עם גורמים כחברה ומחוצה לה והתאמה של תוכנית עבודה ברו-

**"אומץ ניהולי זה לא בהכרח להיות קשוח ולפטר על ימין ועל שמאל ולומר לכולם איך לקצץ בהוצאות, אלא לאתר ולתחקר טעויות ולפעול לביצוע תוכנית לתיקון הליקויים"**

# תעשיות העיצוב לקראת משבר

אחת מתוצאות הלוואי של תוכנית ה"מחיר למשתכן" היא הפסד של מאות מיליוני שקלים שייגרס לתעשיות העיצוב בענף הנדל"ן. כיצד אפשר להתמודד מול המשבר הצפוי? | ערן רולס, יו"ר מרכז הבנייה הישראלי



ערן רולס | צילום: ארן דולב

מדובר במשבר שחייבים להיערך אליו מבעוד מועד. הפתרון הוא פנייה לקהלי יעד חדשים בהם: שוק הבנייה הפרטית (כולל את בוני הווילות ומשפחות צעירים) ושוק ההתחדשות העירונית במסגרת תמ"א 38 (תוכנית המתאר הארצית לחיזוק מבנים קיימים בפני רעידות אדמה). מדובר בשווקים שמהווים פוטנציאל של מאות אלפי לקוחות, מה שמחייב את החברות להיערכות מחודשת ולשינוי אסטרטגיית השיווק, שתשים דגש על עבודה ישירה מול הלקוחות, על מנת ליצור יתרון יחסי בשוק רווי מתחרים, שכולל גם יצרנים ומעצבים זעירים.

**"הפתרון הוא פנייה לקהלי**

**יעד חדשים בהם: שוק הבנייה**

**הפרטית ושוק ההתחדשות**

**העירונית במסגרת תמ"א 38.**

**מדובר בשווקים שמהווים**

**פוטנציאל של מאות אלפי**

**לקוחות, מה שמחייב את**

**החברות להיערכות מחודשת**

**ולשינוי אסטרטגיית השיווק,**

**שתשים דגש על עבודה**

**ישירה מול הלקוחות, על מנת**

**ליצור יתרון יחסי בשוק רווי**

**מתחרים, שכולל גם יצרנים**

**ומעצבים זעירים"**

# סדר יום חדש בחברות הממשלתיות

השינויים שעובר נמל אשדוד הם ביטוי לסדר יום חדש של החברות הממשלתיות, אשר זזות מאזור הנוחות של תנאי המונופול ונכנסות לשוק תחרותי. אך כדי שהן תוכלנה להתקיים לאורך זמן נדרשת השוואת תנאים בין לבין החברות הפרטיות | יצחק בלומנטל, מנכ"ל חברת נמל אשדוד



יצחק בלומנטל | צילום: מאיר אזולאי

לק מהחברות הממשלתיות הגדולות מצויות בתהליך של יציאה מתקופת המונופול לעידן חדש - עידן התחרות. הרפורמות הרחבות שמקדמת הממשלה והשינויים במשק הישראלי הכניסו לעולם התחרותיות גם את החברות הממשלתיות.

ניהול חברה ממשלתית בעידן התחרות דורש סדר יום חדש. אך קביעתו איננה יכולה להישאר כאסופת מילים על גבי מצגת. סדר יום חדש הוא תפיסת עולם כוללת במגוון תחומים הבנויה על שלושה עוגנים עיקריים: תכנון אסטרטגי רב-שנתי, יחסי עבודה תקינים וארוכי טווח, והתאמת הממשל הרגולטורי לתנאי תחרות מול השוק הפרטי.

## השקעה בשדרוג התשתיות

משהוחלט על רפורמה בנמלי הים והקמת הנמלים החדשים הכינה חברת נמל אשדוד תוכנית אסטרטגית לעשור הבא לקראת עידן התחרות. התוכנית כוללת ריכוז מאמצים ומשאבים במוקדים שיאפשרו לחברה להמשיך להיות אטרקטיבית ומובילה עבור לקוחותיה ותשמור על מעמדו של נמל אשדוד כשער הכלכלי ונמל הים המוביל בישראל.

בסיס התוכנית הוא השקעה בשדרוג התשתיות והצטיידות: העמקת רציפים שתאפשר קליטת אוניות ענק, הצטיידות בסירות ובגוררות חדשות, שדרוג פיזי של הנמל בראייה ארוכת טווח והצטיידות במנופים גדולים וחדשים. השקעה זו תאפשר לנמל להתחרות ולגדול בעת ובעונה אחת.

נמל אשדוד ידע מערכות יחסי עבודה מורכבות. חלק מרכזי בתוכנית האסטרטגית היא הפרדה מוחלטת בתחום יחסי העבודה בין תפקידו של הוועד כשומר זכויות העובדים, לבין תפקידה של ההנהלה כאחראית בלעדית על ניהולו של הנמל ומימוש החלטות הדיקטטוריות.

חברה ממשלתית הנכנסת לעידן של תחרות חייבת ליצור סביבת עבודה יציבה ושקטה ככל האפשר על מנת להבטיח את רצף השיירות ואיכותו. במאמצים גדולים ומשותפים לנמל, הממשלה וההסתדרות אנו נמצאים לקראת חתימה על הסכם עבודה חדש.

נמל חזק, יציב ומתייעל יעניק שירות איכותי בסטנדרטים בין-לאומיים ללקוחותיו, ביטחון תעסוקתי לעובדים ושקט תעשייתי להנהלה. בנוסף, לזכותו של נמל אשדוד עומדים ניסיון, ידע ומוניטין אשר יקנו לו יתרון יחסי אל מול מתחריו החדשים.

## לשחרר את החברות מהמגבלות

למעלה מ-20 שנה דוחפת הממשלה את החברות הממשלתיות לצאת מאזור הנוחות של תנאי המונופול ולהיכנס לשוק תחרותי. רפורמה, טובה ככל שתהיה, לא יכולה להיבנות תקים לאורך זמן ללא השוואת תנאים בין החברות הממשלתיות לחברות הפרטיות. בעוד החברות הפרטיות נהנות מגמישות ניהולית הכוללת תנאי מכרזים נוחים ורגולציה מקלה, החברות הממשלתיות מחויבות ברגולציה ובחקיקה שמתאימים לימי המונופול גם בעידן התחרות. בכדי לאפשר רפורמה איכותית ותחרות חופשית יש לשחרר את החברות הממשלתיות מהמגבלות שהוטלו עליהן בעידן המונופול.

המשק הישראלי נמצא כפסע מעידן של תחרות בו החברות הממשלתיות הן יעילות, מתחרות ואף מנצחות את החברות הפרטיות. עלינו לראות את עידן התחרות כהזדמנות גדולה ולא כאיום. נוכל לעמוד באתגר זה רק אם נקבע לעצמנו סדר יום חדש בחברות הממשלתיות.



# ממשבר להצלחה

אירוע בנייני האומה | צילום: יח"צ



בנייני האומה - תכנון עתידי | פרוגרמה: יח"צ

מירה אלטמן, מנכ"לית מרכז הקונגרסים הבינ"ל בירושלים, מספרת על האסטרטגיה הניהולית שבאמצעותה הצליחה להוביל ארגונים במשבר, לעיתים בסכנת סגירה, לצמיחה כלכלית ולרווחיות | גלית שפיר



צילום: יח"צ

## מירה אלטמן

**תפקיד:** מנכ"לית מרכז הקונגרסים הבינ"ל בירושלים.

**השכלה:** בוגרת תואר שני במינהל עסקים עם התמחות במנהיגות ציבורית מהמרכז הבינתחומי.

**תפקידים קודמים:** מנכ"לית מלון, סגנית נשיא התאחדות המלונות, סמנכ"לית ומנהלת חטיבת התיירות בקבוצת IDB, מנכ"לית משרד התיירות, יו"ר מועצת מנהלים בחברות עסקיות, דירקטורית בחברות וארגונים.

**מספר עובדים:** 30-250 עובדים במיקור-חוץ.

**תחביבים:** ים, חוף, עיצוב ואמנות.

**פעילות נוספת:** התנדבות בעמותת נוער בסיכון וילדים אוטיסטיים.

**ה"אני מאמין":** הניהול: להאמין בעצמך ובצוות שלך ששותף לדרך.

בסוף שנת 2001, כשמירה אלטמן נכנסה ללשכתה במרכז הקונגרסים הבינ"ל בירושלים, היא מצאה ארגון שהיה על סף חדלות פירעון. אלה היו ימי האינפליציה השנייה, כשהתיירות הייתה בשפל. מרכז הכנסים הבינ"ל, שרק כמה שנים קודם לכן דורג במקום הרביעי בעולם בכינוסים בין-לאומיים, היה נתון באחד המשברים הקשים ביותר שלו מאז הוקם בשלהי שנות ה-50 של המאה הקודמת: עשרות כנסים בוטלו והחברה איבדה 70% ממקורות ההכנסה שלה. מירה אלטמן הובילה אסטרטגיה לטווח הקצר של ניהול ארגון במשבר, כשהמטרה העיקרית הייתה שמירה על קיומו של הארגון, ובמקביל אסטרטגיה נוספת לטווח ארוך, שנועדה להוביל את החברה לרווחיות ולהפוך אותה לאחת החברות המובילות והמצליחות בתחום הכנסים, בשוק המקומי והבינ"ל.

במקביל לתהליכי ההתייעלות, שכללו קיצוץ במשכורות ופיטורי עובדים, היא הרחיבה את מחלקת השיווק, החליפה ציוד שהתיישן, התאימה את השירותים לעידן המודרני ובנתה מוצר חדש שהציע ללקוחות חוויה אחרת – לא רק אולמות, אלא מכלול של כלל השירותים: הגברה, קייטרינג, תאורה, אבטחה, סדרנות ועוד. 16 שנים אחרי, מרכז הקונגרסים מארח מדי שנה כ-500 אירועים בשנה, מתוכם כ-30 כנסים בין-לאומיים, ומגלגל מחזור של מיליוני שקלים בשנה.

## להתאים את הארגון לאלף השלישי

בימים אלה גם יוצא לדרך פרויקט של בנייה מחודשת של מרכז הקונגרסים הבינ"ל, שיכלול תוספת של 332 אלף מ"ר, שבהם יכנונו שני בתי מלון עם 800 חדרים, שני מגדלי משרדים, מרכז מסחר אטרקטיבי וחניון עם למעלה מ-2,000 מקומות חנייה. הקומפלקס החדש, שאת תוכניתו מובילה אלטמן זה למעלה מעשור, ייפתח בעוד

כשש שנים והוא צפוי להיות בין עשרת מרכזי הקונגרסים המובילים בעולם. "על מנת שהארגון ימשיך לצעוד קדימה היה ברור לי שאני חייבת להתאים אותו לאלף השלישי, והאסטרטגיה שלי הייתה מאוד ממוקדת עם מטרות ויעדים כמותיים", אומרת מירה אלטמן בראיון למגזין "מנהלים" בו היא מתארת כיצד הצליחה להוביל את כל החברות שעבדה בהן, ב-30 שנות הקריירה שלה, מארגונים במשבר לארגונים רווחיים, שמגלגלים מחזורי מכירות של מיליוני שקלים בשנה.

## מניסיון, מהי הדרך הטובה ביותר לנהל ארגון?

"בכל ארגון, ישנן שתי מחלקות, שהן העוגנים המרכזיים ביישום המדיניות ובהצעת הארגון קדימה – הכספים והשיווק. האסטרטגיה שלי ממוקדת בניהול הנעשה בשותפות עם הצוות, כולל העובדים הזוטרים יותר, שרק כך הם מגישים חיבור לחזון ותחושת מחויבות ושותפות. כמו כן, יש חשיבות רבה לחיבור לבעלים ולמועצת המנהלים".

## מילאת שורה של תפקידים בכירים במגזר הפרטי והציבורי. האם יש הבדל בשיטות הניהול בין סוגי הארגונים?

"בעיניי לא צריך להיות כל הבדל בניהול, אך בפועל אנחנו רואים בגופים ממשלתיים, בצד ההנהלה הבכירה, שרים ומנכ"לים בתחלופה גבוהה, שחלקם רואים בתפקיד שדרוג לרזומה המקצועי שלהם. מהצד השני, יש את העובדים, שרובם נמצאים שנים באותו תפקיד. הם מבצעים את אותן משימות מבלי שהם מתפתחים מקצוץ עית, לא פעם בגלל שהארגון לא מאפשר את זה – מה שמוביל לסטגנציה ועובד משועמם ולא יצירתי, שרואה בעבודה שלו משרה קבועה עד לפנסיה".

## מהן הטעויות שמנהלים עושים?

"הטעות הכי נפוצה של מנהלים היא המחשבה שיש להם את כל הידע והיכולות להציע את הארגון לכד, חסרה הרבה צניעות וענווה בהובלת

## הארגון קדימה.

## איך נכון לנהל עובדים?

"הניהול חייב להיות בגובה העיניים, עם הקשבה, תוך מתן סביבת עבודה שמאפשרת לעובדים להיות יצירתיים ולחשוב מחוץ לקופסה".

## נשים יודעות יותר להקשיב

לאורך 30 שנות הקריירה המקצועית שלה מירה אלטמן הייתה לא פעם האישה היחידה שכינה במשרה כה בכירה: היא הייתה אחת משלוש הנשים היחידות בארץ שניהלו בתי מלון בשנות ה-80 של המאה שעברה, האישה היחידה שכינה עד היום בתפקיד של סגנית נשיא התאחדות המלונות ומנכ"לית משרד התיירות.

## האם יש הבדל בין ניהול נשי לניהול גברי?

"בתחילת הדרך המקצועית שלי, האמנתי שאין כל הבדל. היום אני חושבת שיש. נשים יודעות יותר להקשיב, להכיל, לשתף, לרדת לפרטים ולחשוב בצורה יצירתית מחוץ לקופסה, עם נכונות ופתיחות כל העת ללמוד מהסביבה".

## מדוע אנחנו עדיין רואים פחות נשים בתפקידים ניהוליים?

"חלק מהבעיה היא אופי העבודה הניהולית, שדורשת שעות עבודה מרובות ואינטנסיביות רבה, משולבת במתח ולחצים. בנוסף, צריך בן זוג כפרטנר ושותף מלא להצלחה. יש מחירים לכל דבר, ולא כל אחת מוכנה לשלם את המחיר".



בית פיס לנוער ברחובות | צילומים: איקי מימון

# "מנהיג טוב גורם לעובדים ללכת איתו מרצון, מתוך השראה, לא מחובה"

כך אומר עמרי לוטן, מנכ"ל מפעל הפיס, בעל ניסיון ניהולי עשיר בחברות תעשייתיות מובילות, שנקרא לראשונה לנהל ארגון ציבורי הנדרש לקיים דיאלוג שוטף הן עם מקבלי ההחלטות והן עם דעת הקהל | גלית שפיר

**כ**שעמרי לוטן מונה לנהל את חברת "נגב קרמיקה" בשנת 2015, הוא מצא חברה במשבר הגדול ביותר שלה מאז הוקמה בסוף שנות ה-60 של המאה הקודמת: הולם כללי סביב מצב חברה מצליחה, שביום אחד התברר שהיא שרויה בחובות ונ"תונה בהפסדים גדולים, עזיבה של כל השדרה הניהולית וחשש לאיבוד אמון של כל בעלי העניין (הלקוחות, הצרכנים, הספקים והבנקים). בתוך כשנה לוטן הצליח לייצב את מצבה של החברה ולשפר את מצבה הפיננסי. "גייסתי צוות הנהלה חדש ויחד בנינו תוכנית להבראת החברה, אותה הצגנו לכל בעלי העניין בכדי להבטיח שלא יאבדו אמון בחברתנו", מתאר לוטן את הדרך שבה הצליח לייצב את החברה. התוכנית כללה איחוד חברות בנות, סגירה של 30% מהחנויות, פרידה מעובדים והפחתת היקף הייצור. התחלנו מייד ליישמה".

## להגביר את השקיפות

הסיפור הזה הוא רק דוגמא למשברים שאיתם נאלץ עמרי לוטן להתמודד במהלך הקריירה שלו במגוון תפקידי ניהול בחברות תעשייתיות מובילות. "חברה במשבר זקוקה למנהיג שיידע ללכד סביבו צוות, שמאמין בכולות של החברה, שיכול לבנות תוכנית הבראה וכמובן ליישמה. השקט חשוב לא פחות. מצד אחד לחתוך ולטפל במשבר ומצד שני לא ליצור אווירה של בהלה", הוא אומר בראיון למגזין "מנהלים" לרגל סיום השנה הראשונה בתפקידו כמנכ"ל מפעל הפיס, שאליו הגיע אחרי שגבר על כ-80 מועמדים שנגשו למכתב זה. תפקידו הראשון במגזר הציבורי, אחרי שנים שבהם מילא שורה של תפקידים בכירים במגזר העסקי ובהם בחברת "פרוקטר אנד גמבל" העולמית, טבעול, אוסם ונגב קרמיקה.

## מה ההבדל המרכזי בניהול בין חברה עסקית לארגון במגזר הציבורי?

"בחברה עסקית מתעסקים רק ב'עסק' ובעסקים. במגזר הציבורי עוסקים בציבור ומטבע הדברים קיימת התעניינות רבה יותר של התקשורת ויש גם רגישות רבה יותר לרשמי הציבור. יחודיות מפעל הפיס מתבטאת גם בעיסוק הרב בהקצאת הרווח לטובת הקהילה. זה נותן הרבה השראה ותחושת עשייה אמיתית".



## עמרי לוטן

**תפקיד:** מנכ"ל מפעל הפיס.  
**מספר עובדים:** 300.  
**השכלה:** תואר ראשון במדעי המדינה ופסיכולוגיה מאוניברסיטת תל-אביב ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת ארסמוס ברוטרדם, הולנד.  
**תפקידים קודמים:** סמנכ"ל פיתוח עסקי של חטיבת חומרי הניקיון ב"פרוקטר אנד גמבל" העולמית, מנכ"ל טבעול, משנה למנכ"ל אוסם ומנכ"ל חטיבת המזון המוכן, מנכ"ל נגב קרמיקה.  
**תחביבים:** בישול, ברידג' וכדורסל.  
**"אני מאמין" הניהולי:** אי-אפשר להשיג דבר ללא עובדים מחויבים, מקצועיים ונאמנים. הדרך האפקטיבית ביותר היא יצירת סביבת עבודה כזו שתיתן לעובדים את ההשראה הנכונה. כשעובד אוהב את מקום העבודה שלו הוא מוציא מעצמו את המקסימום.

## מהם היעדים שלך לשנה הקרובה?

"אחת הבעיות העיקריות שאיתם מתמודד מפעל הפיס היא האקלים הציבורי סביב עיסוקי המפעל בהפעלת הגרלות. הצבתי לעצמי מטרה להגביר את השקיפות ולשנות את האקלים סביב המפעל. מדובר בראש ובראשונה על קיום דיאלוג עם מקבלי ההחלטות ומעצבי דעת קהל בכדי לחלוק איתם את המידע האין-סופי שיש במפעל הפיס לגבי התחום שלנו בישראל ובעולם".

## בוא נקרא לילד בשמו. הטענות של המתנגדים הן שאתם מעודדים הימורים?

"חשוב לציין שאחוז ההשתתפות של האוכלוסייה הבוגרת הוא גדול ורובם משחקים להנאתם בלבד. זה חלק מתרבות הפנאי בישראל ובעולם. מה שכן ברור הוא שמפעל הפיס הוא גוף ציבורי מפקח ובהתנהלות נכונה ניתן למנף את יתרונות עובדה זו. אני מבקש להדגיש, כי קיים שוק של הימורים בלתי חוקיים גדול ביותר, המגלגל מיליארד שקלים והמטרה היא לנתב את השחקנים ליהנות מהמשחקים החוקיים והמפוקחים. אצלנו הרגולטור קובע מי ואיך ישחק, מה יהיה גובה ההחזר לפרסים וכיוצא בזה. בנוסף, הציבור כולו נהנה מרווחי מפעל הפיס. רק בשנה החולפת הקצנו 1.8 מיליארד שקלים למיזמים למען הקהילה בהם: בתי ספר, גני ילדים, מועדוני נוער, מועדונים לגיל הזהב, ספריות, מתנ"סים, גינות ציבוריות, מלגות לסטודנטים, מיזמי תרבות, אמנות ועוד.

"בנוסף, כבר משנת 2003 אימץ מפעל הפיס, ביוזמתו, מדיניות של 'משחקים באחריות'. מדיניות זו כוללת שורה של פעילויות שמיושמות עד היום, שמטרתן סיוע ותמיכה למכורים, כמו גם לימוד והבנת תופעת ההתמכרות".

## לתת רוח גבית לעובדים

מקור ההשראה הניהולי של לוטן היה ונשאר

## "ב'פרוקטר אנד גמבל' לומדים שמנהל הוא מנהיג

## אך גם אינטגרטור שדואג

## לאפשר לאנשיו ולחברה

## להגיע להישגים"

חברת "פרוקטר אנד גמבל" העולמית, שבה החל את הקריירה המקצועית שלו. "מקבלים שם את כל הכלים הניהוליים הסטנדרטיים - חשיבות החזון, האסטרטגיה, קביעת יעדים וכדומה. אבל גם לומדים שמנהל הוא אחד מנהיג (שאחריו רוצים ללכת) ומאידך אינטגרטור שדואג לאפשר לאנשיו (ולחברה) להגיע להישגים. חשוב להכיר את השטח, לחבר בין הצוותים שונים, ליצור סביבה שמאפשרת הצלחה. את יעדי החברה (מכירות, רווחיות) ניתן להשיג הכי טוב כשלעובד יש תחושת סיפוק מהעבודה. מדובר ביצירת 'אווירה' סביב עבודה מאוד שיטתית ואינטגרציה עצמי יום-יומי, אבל לא הייתי מזלזל בחשיבותה להשגת היעדים העסקיים".

## מניסיוןך, מהי הדרך הטובה לנהל עובדים?

"להאציל סמכויות, לתת משוברים, לתת רוח גבית לעובדים ולחשוב יחד איתם איך ניתן לשפר את תהליכי העבודה, אבל גם לאתגר, לשאוף ולהאמין תמיד שניתן לעשות יותר".

## איפה מנהלים אחרים טועים?

"מנהלים טועים כשהם בעיקר עוסקים בעצמם, מנווטים את הארגון תוך שימת דגש על הבולטות שלהם ופחות על טובת החברה. מנהל שמתנהג כך מאבד את הצוות שלו".

## מהי העצה שלך לצעירים ששואפים להגיע לתפקידי ניהול?

"האמן בעצמך, בחר תפקיד ומקום עבודה שבו תוכל להוסיף ערך, להתקדם וליהנות מעשייה".



# ערים חכמות - מודל הניהול העתידי

ישיבת ועדת המדע והטכנולוגיה של הכנסת בנושא קידום ערים חכמות. חיים ביבס שני מימין | צילום: דוברות מרכז השלטון המקומי

חיים ביבס, ראש עיריית מודיעין ויו"ר מרכז השלטון המקומי, מסתכל קדימה וקובע: בעתיד הערים ינוהלו לפי מודל העיר החכמה. בינתיים הוא פועל להנחיל שיטות ניהול מקצועיות בכל הרשויות המקומיות, כדי להפחית את הלחצים שמופעלים על ראשי ערים בכל הקשור לנושאי תכנון ובנייה | גלית שפיר

מרכז השלטון המקומי מאגד בתוכו 257 רשויות מקומיות, ותפקידו העיקרי לקדם את ענייניהם המוניציפאליים בכנסת ובמשרדי הממשלה. בשלוש השנים האחרונות מאז נבחר ביבס לתפקיד, הוא הוביל נושאים רבים המורגשים בכל בית ובהם: חיזוק הרשויות המקומיות בפריפריה באמצעות הגדלת תקציבי מענקי האיוון במיליארד שקלים, תוכנית הצהרונים החברתיים, הוספת סיעת שנייה לגני ילדים, צמצום מספר התלמידים בכיתות, תוכניות לפי תוח רשויות מהמגזר הערבי הבדואי והדרוזי בעלות של 15 מיליון שקלים ועוד.

## מה התוכניות שלך לעתיד?

"החינוך עומד בראש סדר העדיפויות שלי. האתגר מבחינתי הוא להגיע לכל אחד מהילדים, להעלות את ההישגים בקרב התלמידים ולפעול להגדלת תוכניות העשרה. אתגר נוסף הוא מעבר לניהול שתואם את ההתפתחויות הטכנולוגיות. ניהול העתיד של הרשויות המקומיות יתקיים לפי מודל של 'ערים חכמות', בהם נכסי העיר ינוהלו באמצעים טכנולוגיים ביניהם: מערכות בקרה מרכזיות שירכזו את כל המידע העירוני (תאורה, תחבורה, פחי האשפה ועוד), תשלומי ארנונה שיבוצעו באמצעות סמארטפונים, קידום פרויקטים עירוניים בשיתוף הציבור ועוד. שימוש בכלים אלה יסייע בחיסכון עלויות, ישפר את איכות חיי התושבים, יקצר זמני טיפול ויוביל להתייעלות כוללת".

## מהי העצה שלך לצעירים ששואפים לתפקיד ניהול בכירים במגזר הציבורי?

"המגזר הציבורי זקוק לאנשים איכותיים ומקצועיים על מנת להמשיך ולהצעיד את מדינת ישראל בחזית. לאותם אלו ששואפים להיות חלק ממגזר זה, אציע ללמוד את המערכות על בורין, להעמיק בהן ולהיות תמיד פתוחים לביקורת בונה ולהתחדשות".

מהצבא, היא שהם ממהרים לעשות שינויים עוד לפני שלמדו את המערכת של השלטון המקומי".

## מהו לדעתך השוני בין ניהול עיר לניהול חברה עסקית?

"ניהול של רשות מקומית דורש בנוסף לעבודת הניהול המקצועית גם עבודה פוליטית, הן במועצת העיר והן מול האנשים שסייעו להיבחרות לתפקיד. לכן, ההמלצה שלי היא להתמודד לתפקיד ראש העיר או ראש המועצה תחת חסותה של מפלגה קיימת, ולא באופן עצמאי, כך שהבחירה לא תהיה תלויה באנשים שבהמשך תרגיש מחוייב להם. בנוסף, חשוב גם ליצור קואליציה רחבה במועצת העיר באמצעות חלוקת סמכויות לחברי המועצה, וכך לאפשר להם תחושה של שייכות וחלק מעשייה".

## האם יש שוני בניהול עובדים בחברה עסקית בשונה מרשות מקומית?

"השוני עצום. בעוד בחברה עסקית למנהל יש סמכויות לבחור את הצוות שאיתו יעבוד ולהחליף את אלה שאינם מתאימים, הרי ברשות מקומית לעובדי העירייה יש קביעות, ותהליך החלפת העובדים הוא ארוך ומורכב. ראש רשות מקומית חייב להפנים, כבר מיומו הראשון, שהעובדים הקיימים, הם אלה שילוו אותו לאורך כל הקדנציה ולכן חשוב לעבוד איתם בשיתוף פעולה ולהניע אותם לקדם את החזון שלו".

## להעלות את הישגי התלמידים

מאז נבחר ע"י רוב ראשי הערים בישראל ליו"ר מרכז השלטון המקומי, בשנת 2014, היעד המרכזי שהציב לעצמו ביבס הוא להנחיל את שיטת הניהול המקצועי בכל הרשויות המקומיות, וכך לדבריו ניתן יהיה להפחית בצורה משמעותית את הלחצים שמופעלים על ראשי ערים בכל הקשור לנושאי תכנון ובנייה.



צילום: ראובן קפוצ'נסקי

## חיים ביבס

**תפקיד:** יו"ר מרכז השלטון המקומי.  
**תפקידים נוספים:** ראש עיריית מודיעין-מכבים-רעות משנת 2008.

**השכלה:** תואר ראשון במדעי המדינה מאוניברסיטת חיפה, תואר שני במינהל ציבורי ושלטון מקומי מאוניברסיטת בר-אילן.

**תפקידים קודמים:** תפקיד ניהול בחברה הכלכלית של מרכז השלטון המקומי בהם: מנהל פרויקטים בתחום בינוי מוסדות ציבור ומנהל תחום תחבורה ואיכות הסביבה, יועץ מקצועי בתחום המוניציפאלי ומנהל פרויקטים.

**מספר עובדים:** 250 במרכז השלטון המקומי, 2,000 עובדים בעיריית מודיעין.

**תחביבים:** ריצה, ציור, קריאה.

**"אני מאמין":** הניהול: ניהול מקצועי, תכנון לטווח ארוך ויצירת מנגנוני בקרה שתפקידם לעקוב אחר התקדמות הפרויקטים.

חולשת כיום גם על מכבים ורעות (עיריית מודיעין-מכבים-רעות). "עליו להעז, לחלום, ולחשוב מחוץ לקופסא, ובמקביל - להכיר היטב את השטח, למפות את צרכי התושבים ולפעול בתוכנית עבודה ברורה מוסדרת ומפוקחת".

## בהקשר זה, מהן הטעויות הנפוצות של ראשי ערים?

"הטעות הנפוצה של חלק מראשי הערים, שמגיעים לתפקיד מניהול של גופים עסקיים או

שנת 2008 עם כניסתו של **חיים ביבס** ללשכת ראש עיריית מודיעין, הוא נתן קל ברשות המקומית שהייתה היחידה בארץ שנוהלה על-ידי משרדי הממשלה. כתוצאה ממדיניות זו, תנופת הבנייה נמשכה מבלי שהוקמו התשתיות המתאימות של מוסדות ציבור, גינות, פארקים ועוד. כבר ביומו הראשון בתפקיד ביבס שם לעצמו למטרה להחזיר את המושכות של ניהול העיר לידי האנשים שהציבור בחר בהם. בפגישות שקיים עם הפקידים הבכירים במשרד האוצר ובמשרד הבינוי והשיכון הוא הבהיר שאין כוונתו לוותר, ובמידת הצורך אף יפנה לערכאות משפטיות. כמה חודשים לאחר מכן, המאמצים נשאו פרי וניהול העיר עבר לידי מועצת העיר, שנבחרה על ידי התושבים.

מאז עברו תשע שנים והעיר נמצאת בצמיחה חסרת תקדים, הן מבחינת מספר התושבים (שגדל ב-50%) והן מבחינת פיתוח תשתיות ומבני ציבור בהם: פארקים וגינות ציבוריות, שני היכלי תרבות, מרכזי תעסוקה ועוד.

## הזרוע הביצועית של הממשלה

"הרשויות המקומיות הן למעשה הזרוע הביצועית של הממשלה בכל התחומים, למעט התחום הצבאי", מדגיש ביבס. "ניהול עיר דורש טיפול במגוון תחומים במקביל ועבודה מול גורמים רבים, ולכן חשוב כבר מההתחלה לבנות תוכנית לטווח ארוך, שכוללת תוכנית לבניין עיר סגורה (תב"ע), שבה הכל אושר בכל הקשור לתכנון התשתיות והבנייה למגורים ומוסדות ציבור (בתי ספר, גנים ציבוריים, מתנסים ועוד). בנוסף, חשוב להקים מנגנוני בקרה שבועיים ויומיים, שתפקידם לעקוב אחרי התקדמות ביצוע התוכניות (פורומים מקצועיים לפי תחומי התמחות: תחבורה, סביבה ועוד).

"על ראש הרשות להציב יעדים ברורים, מדידים ומציאותיים", מוסיף ביבס, שהעירייה שלו



# בונים אמון עם הדיירים

פרויקט פיננו-בינוי, מבט מלמעלה | הדמיה: הכשרת היישוב

הישוב החדש - זרוע ההתחדשות העירונית של קבוצת הכשרת הישוב, מובילה בהצלחה עשרות פרויקטים של פיננו-בינוי בהיקף של אלפי יחידות דיור ברחבי הארץ. אלכס מריאש, מנכ"ל החברה: "אצלנו לא מתפשרים על איכויות התכנון והבנייה, תוך שיתוף הדיירים בכל התהליך ובניית מערכת יחסים של אמון עימם" | גלית שפיר

הפנימו את הכשל ומקצות ליזמים קרקע מש-לימה באזור אחר בעיר, וכך הכדאיות הכלכלית של הפרויקט מאפשרת את הוצאתו לפועל.

**מה הייחודיות שלכם בהשוואה לחברות האחרות שפועלות בענף?**

"החברה הינה חברה יזמית שפועלת בענף רווי שחקנים. היא בעלת איתנות פיננסית, ניסיון רב שנים בקידום פרויקטים יזמיים, ומעסיקה אדריכלים ונותני שירותים מובילים בתחומם במטרה ליצור פרויקט איכותי. בחברה הלקוח הוא המרכז ואנו משתפים את הדיירים בכל השלבים בשקיפות מלאה".



צילום: רובי קסטור

**הבסיס להצלחה - מקצועיות**

אלכס מריאש הגיע לפני כעשור לחברת הכשרת יישוב אחרי שמילא שורה של תפקידים בכירים בשוק ההון בהם: ניהול מחלקת השקעות קופות גמל בבנק אוצר החייל וניהול מדור ביקרת בחדרי העסקאות בבנק מזרחי.

**מניסיונו, מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"אני מאמין ששיטת הניהול הנכונה כוללת הגדרה ברורה של תחומי אחריות לעובדים שאליהם יש להצמיד מנגנוני בקרה ופיקוח. אני מעודד את העובדים להיות יציבים וצמאיים ושותפים מלאים במימוש החזון המשותף".

**מה התכונות שנדרשות ממנהל?**

"הבסיס להצלחה של מנהל זה מקצועיות, יכולת להנהיג ולהוביל את הצוות. מנהלים טובים הם אלה שצמחו מתוך הארגון ומכירים את הפעילות שלו על כל רבדיו השונים".

**אלכס מריאש**

**תפקיד:** מנכ"ל חברת היישוב החדש - זרוע ההתחדשות העירונית בהכשרת היישוב.

**תפקידים נוספים בקבוצת הכשרת היישוב:** סמנכ"ל פיתוח וניהול נכסים, מנכ"ל בחברות בנות נוספות.

**השכלה:** בוגר תואר ראשון ושני בכלכלה מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

**תפקידים קודמים:** ניהול מחלקת השקעות קופות גמל בבנק אוצר החייל, מנהל מדור בקרה בחדרי העסקאות בבנק מזרחי.

**תחביבים:** בילוי בחיק המשפחה.

**"אני מאמין" הניהול:** מקצועיות והכרה מעמיקה של תחומי הפעילות בהם פועל הארגון לצד חדשות ויצירתיות, תוך יכולת להנהיג את העובדים בקידום אקטיבי של תהליכים ויעדים.

באזורי הפריפריה, שבהם מחירי הדירות נמוכים יותר, נדרש מכפיל (יחס בין דירות שנהרסות למספר הדירות החדשות) גבוה יותר, אלא שלא תמיד העניין אפשרי לאור המחסור בתשתיות עירוניות המתאימות לקליטה של מאות משפחות חדשות. חלק מהרשויות כבר

**המטרה - ליצור פרויקט איכותי**

לפני כשנתיים בעקבות הידלדלות הקרקעות הזמינות לבנייה באזורי הביקוש והצורך ביצירת עתודות קרקע חדשות הוחלט על הקמתה של הישוב החדש - זרוע של הקבוצה בתחום ההתחדשות העירונית. כיום החברה מקדמת עשרות פרויקטים בהיקף של אלפי יחידות דיור בתחום הפיננו-בינוי בערים רבות ברחבי הארץ ובהן חיפה, רמלה, יבנה, אור יהודה, רחובות ועוד. הפרויקטים נמצאים בשלבי תכנון והתקשרות מול הדיירים.

**מהם האתגרים הייחודיים בפרויקטים של התחדשות עירונית?**

"בשונה מפרויקטים רגילים של יזמות נדל"ן, תחום ההתחדשות עירונית טומן בחורב אתגרים ייחודיים. השלב הראשון בפרויקט דורש השגת הסכמתם של הדיירים להשתתף בפרויקט. מצד אחד קיים אצלם הרצון העז לשפר את איכות החיים, ומהצד השני חשש לגורל עתיד הנכס החשוב ביותר שלהם, זאת לאור הפרסומים בשנים האחרונות על חברות נדל"ן שקרסו. האתגר הגדול הוא ליצור מערכת יחסים של אמון עם הדיירים ובמשותף איתם להוביל את הפרויקט. השלב השני הוא עבודה מול מוסדות התכנון בסביבה של חוסר וודאות תכנונית. בפרויקטים של פיננו-בינוי אין מדיניות אחידה. חלק מהרשויות טרם גיבשו מדיניות מסודרת ועקבית, מה שמוביל להאטת התקדמות פרויקטים ואף לביטולם".

**האם יש הבדלים בין אזור המרכז לפריפריה?**

"להבדיל במחירי הדירות בין אזור המרכז לפריפריה ישנה השפעה ישירה לגבי הכדאיות הכלכלית של פרויקטים בתחום הפיננו-בינוי.

שנת 1990 כשקניון ה"שופ אין" נפתח בראשון לציון, הוא היווה מקור משיכה וסיפק חווית קניות ייחודית לתושבי הסביבה. זה היה הקניון הראשון שנבנה בעיר. הרשתות המובילות מיהרו לפתוח בו חנויות והציבור הגיע בהמוניו לבילוי בקניון. במרוצת השנים נבנו מסביב קניונים נוספים וחדשים יותר, הרשתות עזבו ויחד איתם נטש גם ציבור הקונים. 17 שנה אחרי שהקניון נפתח בקול תרועה הוא הפך לפיל לבן. בחברת הכשרת היישוב זיהו את הפוטנציאל הכלכלי של המבנה, שממוקם בסמוך לצירי תנועה ראשיים, ורכשו אותו. מאחר ועל-פי תוכניות בניין עיר המקום מיועד להפעלת מרכז קניות ומשרדים בלבד, עמדו בפני מקבלי ההחלטות בחברה שתי אפשרויות: שיפוץ המבנה הקיים, או הריסתו ו בנייתו מחדש. בצעד אמיץ הוחלט להרוס כליל את הבניין שהשתרע על שטח של 8,000 מ"ר ולבנות תחתיו קניון חדש בגודל זהה, תחת המותג "שבעת הכוכבים ראשל"צ", בהשקעה של 75 מיליון שקלים. כיום, כשנה מפתחתו, הקניון הנהנה מ-100% תפוסה ומהווה "אבן שואבת" בתחום הריהוט ועיצוב הבית.

"בתכנון של הקניון החדש לא התפשרנו, והריסת המבנה אפשרה בנייתו של קניון באיכות גבוהה עם מבנה ייחודי, על-פי תפיסת הקיימות, תוך שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה והקפדה על תמהיל השוברים בקניון", אומר **אלכס מריאש**, מנכ"ל חברת היישוב החדש, מקבוצת הכשרת היישוב בראיון למגזין "מנהלים".

לדבריו, האסטרטגיה של תכנון קפדני ואיכות בנייה ברמה גבוהה, תואמת את חזון קבוצת הכשרת היישוב, שכנתה אלפי יחידות דיור בארץ ובעולם מאז נוסדה בתחילת המאה הקודמת, ב-1909.



פרויקט כרמל מול ים בסירת הכרמל של קרדן נדל"ן | צילום: יח"צ

# עם המבט קדימה

בתוך ארבע שנים שווי השוק של קרדן נדל"ן גדל פי-2.5 והיא נחלצה ממשבר. את מהלך החילוץ ניווט אל"מ (מיל). מיקי זיסמן, שהתווה תוכנית אסטרטגית שטיפלה גם בבעיות ובקשיים בטווח הקצר, תוך הצבת יעדים מדידים וברי השגה | גלית שפיר

## מה השוני בתרבות הניהולית בין הצבא לחברות אזרחיות?

"המגזר העסקי הרבה יותר גמיש ומהיר באופן קבלת החלטות וביכולת התגובה. בצבא יש היררכיה, הדיסטנס גורם לזה שלעיתים אני שים מצויינים לא יכולים להישמע למעלה בגלל התרבות הארגונית. גם המבנה הארגוני בעולם העסקי מאפשר לצעירים להגיע במהירות לעמדות ניהוליות".

### מה המודל הנכון לניהול עובדים?

"אני מאמין בארגון, שמצד אחד הוא פועל על-פי כללים, ומהצד שני, משאיר מרחב פעולה לחשיבה עצמאית. אני מעודד רעיונות ויצירתיות ומתגמל עובדים על ביצועים טובים. טעויות זה חלק בלתי נפרד מהתנהלות של ארגון והחוכמה היא לא להעניש על טעות, אבל כן לבקר ובעיקר להפיק מהם לקחים".

### איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים להקדם לתפקידים ניהוליים?

"עצה אחת - תחלמו. אבל לא מספיק רק לחלום, צריך גם לעבוד קשה".

## "למרות שאנחנו אחת

### מהחברות המובילות בתחום

### הנדל"ן בישראל, שמגלגלת

### מחזור מכירות של מיליארד

### שקלים בשנה, המוטו שלנו

### הוא ניהול רזה ועבודת צוות

### משותפת לטובת הצלחת

### החברה"

קיעים והעובדים בחברה. התוכנית כללה תשלום החובות בתוך שנה ובהמשך גיוס כספים ובניית מבנה חוב מותאם לשעון הפעילות של החברה. מבחינת פעילות החברה קיבלנו החלטה על שינוי תפיסה ומיקוד לבנייה של דירות למעמד הביניים באזורי הביקוש, בהם באזורים חדשים שעד היום החברה לא פעלה בהם".

### האם כחלק מתהליך אסטרטגי נכון להחליף את מרבית חברי ההנהלה?

"זה לא נכון להחליף מיד את הבכירים בחברה. הדבר הראשון שצריך לעשות זה לעבוד עם העובדים הקיימים, כי יש ערך רב לידע, לניסיון ולהמשכיות. במהלך הזמן מתגבשת הקבוצה הבכירה. יש כאלו שעוזבים מיזמתם ויש עובדים שנאלצים להפרד מהם לאורך הדרך מסיבות שונות".

## מעודד רעיונות ויצירתיות

חברת קרדן נדל"ן היא בין החברות הוותיקות בתחום, שמגלגלת מחזור מכירות שנתי של מיליארד שקלים. למרות גודלה והיקף פעילותה, היא מנוהלת במבנה רזה שכולל רק 20 עובדים.

### שתף אותנו מניסיוןך מה השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?

"אני מאמין שאין שיטת ניהול אחת וצריך להתאים שיטה ותפיסה למקום, לזמן ולמציאות. באופן עקרוני, אני מאמין בגישה שיתופית. החר כמה של המנהל היא לדעת איך לחבר נכון בין העובדים להגדיר ביחד מפת דרכים, שתוביל את הקבוצה לעבר היעד ובעיקר לתת לצוות את הכלים והאנרגיה הדרושה למסע".

### מה התכונות הנדרשות ממנהל מוצלח?

"לדעת מתי לעמוד על שלך, אבל לא פחות חשוב הוא לדעת להתפשר, להקשיב ולהתייעץ בעת הצורך".



צילום: אייל פרידמן

### מיכאל (מיקי) זיסמן

תפקיד: מנכ"ל קרדן נדל"ן.  
השכלה: תואר ראשון בהנדסת חשמל בטכניון, תואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב.  
תפקידים קודמים: ראש מערך הנדסה ותשתיות בחיל האוויר (אל"מ במ"2).  
תחביבים: קריאה וקולינריה.  
ה"אני מאמין" הניהולי: "אם לא תהיה לך אסטרטגיה סדורה, מהר מאוד תמצא את עצמך בתוך אסטרטגיה של מישהו אחר".

### במה שונה תוכנית אסטרטגית לחברה בצמיחה לעומת חברה במשבר?

"לחברה במשבר יש דינמיקה שונה מחברה מצליחה, דינמיקה שמשיפה על ההתנהלות היום-יומית אפילו בדברים הקטנים. ככזאת, התוכנית אסטרטגית חייבת לתת מענה גם ברמה של הטווח הקצר ובכלל זה חובות, משבר תדמית מול שוק ההון וקושי גדול יותר לרתום את העובדים. כשנכנסתי לחברה שמתי דגש על כך שהתוכנית האסטרטגית תכלול יעדים ברי מדידה לטווח הקצר, במטרה לשפר את האמון של המשי-

בתחילת שנת 2013 כשמיקי זיסמן התבקש על-ידי בעלי השליטה בקרדן נדל"ן להגיע ולנהל את העסק, הוא מצא חברה במצב משברי, שאיבדה רבע משוויה בבורסה עם צבר הזמנות מדולל וגל עזיבות של בכירים ועובדים שלא האמינו בעתידה של החברה. עתידה של החברה היה לא ברור, וכבר התנהל משא ומתן סביב מכירתה או מיזוג אפשרי עם חברת אשט"ר. זיסמן לא נרתע ממצבה הקשה של החברה. "האתגר המקצועי מבחינתי זה לקחת על עצמי משימות שסיכויי ההצלחה שלהם נעים בין 40%-80%, כי מתחת ל-40% זאת התאבדות ומעל 80% אין אתגר מבחינתי", הוא מסביר את החלטתו לקבל לידיו את ניהולה של החברה.

"שמתי לי למטרה לקחת קבוצה של אנשים, לחבר ביניהם סביב יעד משותף ובעיקר לטעת בהם את האמונה שיחד אפשר להגשים חלומות, לשקם את החברה ולמצב אותה כמובילה בתחום הנדל"ן למגורים בכלל והתחדשות עירונית בפרט".

## דינמיקה שונה

ארבע שנים חלפו מאז שהתוכנית האסטרטגית יצאה לפועל וכבר יש תוצאות בשטח: החברה נמצאת במצב של עודף מזומנים, שווי השוק שלה עלה פי-2.5 לכ-450 מיליון שקלים והיא מרחיבה את פעילותה בתחום ההתחדשות העירונית עם מספר פרויקטים בהיקף של מאות יחידות דיור שנמצאים בשלבי התכנון.

### איך הובלת את השינוי?

"השינוי התבצע בין היתר בזכות הכנת תוכנית אסטרטגית רב שלבית (טווח קצר, בינוני וארוך), הצבת יעדים מדידים וברי השגה והדבר החשוב מכל - גיבוש של סירת של אנשי מקצוע חדורי אמונה ומוטיבציה".



מדורג בין המשרדים המובילים לפי BDI בתחום נדל"ן ומשפט מסחרי | צילום: עודד קרני

# ניהול - יש לי עוד הרבה מה ללמוד

"מנהל טוב הוא מנהל שיש לו את היכולת לבחור את האנשים המתאימים לביצוע משימות, לזהות חוזקות וחולשות של העובדים ולהעניק רוח גבית לעבודת צוות", אומרת עו"ד שירן בן עזרא, המנהלת משרד עו"ד מוביל בתחום הנדל"ן ומשפט מסחרי | גלית שפיר



צילום: רונן פדידה

## עו"ד שירן בן עזרא

**תפקיד:** בעלים של משרד עורכי דין המתמחה בדיני מקרקעין, נדל"ן, תכנון ובנייה, משפט אזרחי ומסחרי ודיני חברות.

**מספר עובדים:** 9.

**השכלה:** בוגרת תואר שני במשפט מסחרי מטעם אוניברסיטת תל-אביב במסגרת תכנית המנהלים הבינ"ל בשיתוף בית הספר למשפטים של אוניברסיטת ברקלי, קליפורניה.

**תחביבים:** ספורט.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** מנהל טוב הוא מנהל שיש לו את היכולת לבחור את האנשים המתאימים לביצוע משימות, לזהות חוזקות וחולשות של העובדים ולהעניק רוח גבית לעבודת צוות.

לאגו שלהם לנהל אותם - מתייחסים לעובדים רק כעובדים ולא נותנים להם את התחושה שהם חלק מצוות וחלק מהעשייה. בדינמיקה בין עובד לעובד יש לעיתים התנגשויות אינטרסים. ניהול נכון הוא למצוא את האיזון בין ניהול העובדים לבין צרכי המערכת. מנהל צריך לדעת כיצד לעודד עובדים ולספק להם מוטיבציה, תוך מקסום היכולות שלהם. מנהל שמייצר סביבה אווירה טובה, חיובית, סובלנית ואכפתית, ייצר מורל גבוה בחברה.

## לשים את האגו בצד

**במה שונה ניהול נשי מניהול גברי?**

"ניהול של אישה הוא שונה. יש לה חוכמה ואינטליגנציה רגשית, ואם היא יודעת להשתמש בה נכון אז היא יכולה לתעל אותה לכיוונים שלה. בחדר שיש בו גברים עיתרי ממון, יש גם המון אגו, והחוכמה היא לגרום לגברים לשים את האגו בצד ולהוביל את הדינמיקה בחדר."

**למה אנחנו רואים פחות נשים בתפקידי ניהול?**

"תפקידי ניהול דורשים שעות עבודה מרוכזות ולא מוגדרות. מעבר לכך, לנשים תפקידים נוספים שהן לוקחות עליו אחריות בנוסף לעבודה מקצועית כמו טיפול במשפחה ובילדים."

**כיצד את בוחרת את העובדים שלך?**

"הדבר הראשון שחשוב לי אצל העובד זה יחסי אנוש. עובד מקצועי עם אינטליגנציה רגשית נמוכה לא יוכל לתת מענה ללקוחות."

## "מישהו שיוודע לנהל את האגו שלו, ולא האגו מנהל אותו"

**מוצלח?**

"ראייה רחבה, יוזמה, תושייה, דוגמא אישית, יכולת להוביל אנשים, סקרנות ואנושיות."

**מה המודל הניהולי הרצוי - ניהול ריכוזי או האצ' לת סמכויות?**

"שילוב של השניים. האצלת סמכויות מופרזת על-ידי מנהל עלולה להביא לאיבוד השליטה. יחד עם זאת, ריכוזיות יתר עשויה להעמיס על המנהל, מה שעלול בשלב מסוים לפגוע בתפקוד ובשירות ללקוחות."

**מה חשוב למנהל - כושר מנהיגות או יכולת להנהיג?**

"יכולת להנהיג היא לא תכונה מולדת אלא מתפתחת עם הזמן. מנהיגות ניתן ללמוד ולשפר על בסיס ניסיון. מנהל חייב להיות פתוח וקשוב, לסביבה ולאנשים בעלי ניסיון עשיר ממנו."

**מה השיטה הנכונה להשיג לקוחות ולשמר אותם?**

"יחס אישי, זמינות ובניית תוכנית עבודה מותאמת לצרכי הלקוח, בהתאם לזמן ולמקום."

**איך נכון להתמודד עם משבר?**

"הדבר הכי חשוב בזמן משבר הוא להישאר רגועים, לעצור ולחשוב לפני שפועלים."

**מה השגיאות של מנהלים?**

"הטעות הנפוצה אצל מנהלים שהם נותנים

עו"ד שירן בן עזרא ייסדה את משרדה לפני כשמונה שנים. משרדה מדורג כיום על ידי BDI בין המשרדים המובילים בתחום נדל"ן ומשפט מסחרי. המשרד מלווה את לקוחותיו בעסקאות נדל"ן מורכבות ובכלל זה עסקאות מכר, עסקאות קומבינציה מורכבות, קבוצות רכישה, תמ"א 38, פינוי-בינוי, שכירויות, השבחת נכסים, וכן מעניק ליווי משפטי מסחרי לאנשים פרטיים ואנשי עסקים וחברות, לרבות רכישות והקמת מיזמים וייעוץ לחברות פרטיות, קטנות ובינוניות בכל הקשור למיזוגים, הסכמי בעלי מניות וניהול שוטף. **שתי אותנו מניסיון - מה השיטה הטובה ביותר לנהל עסק?**

"תשומת לב לפרטים הקטנים, התמדה, תשוקה, וקבלת החלטות בהתאם לערכים החשובים לך. כל זאת לצד תושייה ויוזמה בפיתוח העסק. לקחת בחשבון שכל יום אתה מגיע ראשון ויוצא אחרון."

**מה האתגרים בניהול עסק בתחום עריכת הדין?**

"מדובר בתחום שחווה כל הזמן שינויים, הן מבחינה רגולטורית והן מבחינת השחקנים המרכזיים בענף, ועל כן חשוב כל הזמן לדעת לקרוא נכון את המפה בשוק ולהתאים את העסק לשינויים בענף."

## למצוא איזון בין העובדים למערכת

מה התכונות הנדרשות כיום כדי להיות מנהל



מגדל רום | הדמיה: לסטודיו 84

מגדלי אלון  
הדמיה: Viewpoint



# החדשן של ענף הנדל"ן

"החוכמה היא לא להישאר שבלוני, אלא לצאת מהמעגל שבו פועלים כל האחרים ותמיד ליזום ולחדש", אומר נחשון קיויתי, יו"ר ובעלים של קבוצת ב.ס.ג, שסלל את דרכו לצמרת החברה בכוחות עצמו ואחראי לכמה החידושים הבולטים בענף הנדל"ן הישראלי ובראשם - קבוצות הרכישה | גלית שפיר

עלה מ- 3,000 יחידות דיור ומאות אלפי מטרים מרובעים של שטחי משרדים. בעוד מספר שכו" עות יחל האכלוס של הפרויקט הגדול שהוקם עד כה במסגרת קבוצת רכישה - הקמתם של שני מגדלי משרדים בגובה של 40 קומות כל אחד ברחוב יגאל אלון בתל-אביב, כאשר בקבו" צת הרכישה שותפים גם חברות הביטוח "מגדל" ו"הראל" וכ-160 בעלי מקצועות חופשיים בהם רואי חשבון, עורכי דין, סוכני ביטוח, פרסום, מה"נדסים וכיוצא ב.

בימים אלה, החברה משווקת פרויקט ענק בפתח תקווה של 160 אלף מ"ר משרדים ועוד 25 אלף מ"ר מסחה, במסגרת קבוצת רכישה. מתוכם 120 אלף מ"ר משרדים כבר שווקו והביצוע החל.

**הייתם פעילים במשך 15 שנה בחו"ל. מהם ההבדלים בשיטות הניהול בין ישראל לאירופה וארה"ב?**  
"באירופה ובארה"ב כל תהליך ניהול הבנייה מהיר יותר ואין קיצורי דרך, הן מבחינת הליך הוצאת היתרי הבנייה (שלושה חודשים בלבד במקום למעלה משנה אצלנו), והן מבחינת קבלת מימון מגופים בנקאיים לפרויקט (אחוז מימון של למעלה מ-80% לעומת 50% כאן), שלא לדבר על משך הביצוע של הפרויקט שהוא קצר יותר משמעותית מאשר בארץ.

**מהם להבנת האתגרים הניהוליים בענף הנדל"ן?**  
"לכולם יש אותה נקודת פתיחה: אותה שיטת בנייה, שימוש באותם חומרים וכך, אבל החוכמה היא לא להישאר תמיד שבלוני, אלא לצאת מהמעגל של האחרים ותמיד ליזום ולחדש. כך לדוגמא, בימים אלה יוצא לדרך יזום פרויקט ייחודי ברחוב לה גארדיה בתל-אביב, המשלב בפעם הראשונה פינוי בינוי עם קבוצת רכישה, במסגרתו פונו 72 דיירים, ובימים אלו תחל בנייתן של 275 יחידות דיור אשר שווקו מראש. הפרויקט נעשה בשיתוף עם החברה להתחדשות עירונית, כאשר הצפי לאכלוס בעוד כשלוש שנים. זהו סטארט-אפ ראשון בהתחדשות עירונית, שוודאי יצליח ויהווה מודל חיקוי לפרויקטים עתידיים."

מהו הנתיב הקריטי בפרויקט, ובו זמנית לקבל החלטות ביצוע?

**אילו טעויות מנהלים אחרים עושים?**

"אני חושב ששיטת ניהול שבה המנהל מקבל החלטות לבד ומנחית הוראות, נועדת לכישלון. לעומת זאת, בתהליך שבו ההחלטות מתקבלות בשיתוף עם אנשי הצוות הנוגעים לפרויקט, קל יותר להגיע לתוצאות טובות ולהשגת היעדים המבוקשים. מנהלים אחרים טועים בכך שהם עושים קיצורי דרך בשלבים שונים בחיי הפרויקט, כי הם עשויים להביא לכישלון."

**איך נכון להתנהל מול לקוחות?**

"אני דוגל ביחס שוויוני לכל אחד מהמשקיעים, הקטנים והגדולים. כמנהל עליך להחזיר לעובדים שלך תודעת שירות גבוהה וכך במהלך השנים צברנו מאגר של למעלה מ-4,000 משקיעים שונים בישראל, שבה השוק קטן יחסית לעולם. מניסיוני, שיטת השינוק הטובה, היעילה והבריאה ביותר היא שיטת 'חבר מביא חבר', שבה המלצות של לקוחות קיימים מביאים לקוחות חדשים לפרויקט."

**מהי העצה שלך לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?**

"חשוב כבר בתחילת הדרך לבחור ארגון שהכי מתאים לך לעבוד בו, לא לוותר על מנת להתקבל לעבוד שם ולהוכיח לעצמך ולמנהלים שהבחירה שלך הייתה המוצלחת ביותר. מי שרוצה להצליח חייב להיות מצויין בתחום שהוא עוסק בו, לאהוב מאוד את עבודתו ולעשות הכל בנחישות."

## ליזום ולחדש

נחשון קיויתי הוא האיש העומד מאחורי הרעיון של קבוצות רכישה, אשר שינה את פני הנדל"ן בישראל. פרויקט היזום הראשון שלו בשנת 1987, שכלל הקמת 22 יחידות דיור בראשון לציון, נבנה בשיטה זו שנקראה אז "בנייה עצמית", תחת הכותרת סמב"ת ("סוף מעשה במחשבה תחילה"). מאז הוא בנה בשיטה זו למ-



צילום: אלון יצהר

### נחשון קיויתי

**תפקיד:** יו"ר ובעלים של קבוצת ב.ס.ג.  
**השכלה:** הנדסה אזרחית בטכניון.

**מספר עובדים:** 35.

**תחביבים:** בישול, טפוס (אוהד קבוצת הכדורגל הפועל באר-שבע, עיר הולדתו).

**"אני מאמין":** הניהול: מנהל חייב להקיף את עצמו באנשי צוות חדורי מוטיבציה, נחושים וחרוצים. קוראים לזה "אנשים מורעלים לעשייה והצלחה עם ראש גדול".

זה להיות כל הזמן עם היד על הדופק, להיות את הפרויקט בכל שלביו ולדאוג לבנייה איכותית, תוך כדי עמידה בתקציב ולוחות זמנים, תוך הפקת לקחים מכל פרויקט ויישומם בפרויקט הבא. יחד עם זאת, חשוב להדגיש שמנהל טוב לא יכול להצליח לבדו. סוד ההצלחה הוא ההון האנושי הקיים בחברה ובחירתם של אנשי צוות חרוצים, מקצוענים וחדורי מטרה. חלק נכבד מהצוות שלי הם עובדים שמלווים אותי למעלה מ-20 שנה."

**מהן התכונות הנדרשות על מנת להצליח בניהול?**  
"יזומה, חריצות, חדשנות, יצירתיות ונחישות. מנהל טוב צריך שתהיה לו תעוזה ואומץ לקבל החלטות, גם כאלה שהן בניגוד לדעתם של אחרים בפרויקט. מנהל טוב צריך לאתר בכל רגע

אשר נחשון קיויתי סיים את לימודי הנדסת הבניין בטכניון בגיל 25, הוא בחר לא לחזור לעיר ילדותו באר-שבע, אלא לנסות את מזלו בעיר הגדולה. תהליך חיפוש העבודה כלל פנייה יזומה לחברות הנדסה שאיחר ב"דפי זהב". אחת מהן הייתה חברת כסר מהנדסים, שעסקה באותם ימים בתכנון קונסטרוקציה, ניהול ופיקוח. אחרי שבועיים בהם כל ניסיונותיו להגיע לראיון כשלו, הוא החליט להגיע למשרדים הראשיים והתעקש לפגוש את אחד ממנהלי החברה. ההתעקשות השתלמה ובו במקום הוחלט לגייס אותו כמהנדס מתחיל.

36 שנים עברו מאז וכיום הוא היו"ר והבעלים של החברה, תחת השם "ב.ס.ג. הנדסה ופיתוח", שהפכה ברבות השנים לאחת מחברות הנדל"ן המובילות בענף, שביצעה עד כה למעלה מ-80 פרויקטים בארץ ועוד עשרות פרויקטים בעולם, במסגרתם בנתה אלפי יחידות דיור ומאות אלפי מ"ר של מסחר ומשרדים בישראל, אירופה וארה"ב.

"מבחינתי, הגשמת את עצמי", אומר נחשון קיויתי בראיון בו הוא מספר כיצד הצליח בעבודה קשה ובנחישות לסלול את דרכו לצמרת הארגון.

## חדשנות, יצירתיות ונחישות

קיויתי מתבלט לא רק באופן שבו טיפס לצמרת. גם סגנון הניהול שלו שונה מאוד מאחרים. לצד עמיתיו בענף. לצד ישיבות הדירקטוריון והתוויית המדיניות הכוללת של הארגון, הוא גם מאוד פעיל בשטח, לצד אנשי הצוות שלו, וזאת בכל שלבי הפרויקט - החל מאיתור קרקעות וקבלת היתרי בנייה, דרך שיווק וביצוע ועד אכלוס המבנים.

**מניסיוןך, מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**  
"מנהל טוב הוא מנהל שמעורה בכל הפרטים, שמכיר כל פרויקט לפרטי פרטים, הן מבחינת התכנון ההנדסי והתכנוני והן מבחינת הבנייה והביצוע. בענף הנדל"ן הדרך היחידה להצליח



פרויקט SHKEKT של קבוצת בכר ברמת גן | צילום: יח"צ

# מהפיכה בתחום ההתחדשות העירונית

בתוך עשור ענף ההתחדשות העירונית צבר תאוצה: רשויות מקומיות הקימו מחלקות ייעודיות לתחום ותיקוני חקיקה הובילו לכדאיות כלכלית. ליאור בכר, מנכ"ל ובעלים של קבוצת בכר, שמנהלת כיום 40 פרויקטים בהיקף של למעלה מאלף יחידות דיור, מספר בראיון למגזין "מנהלים" על הפוטנציאל בתחום ועל הייחודיות של החברה | גלית שפיר

מוצר שנותן מענה ללקוחות ומביא להם ערך מור" סף ייחודי. השלב הבא, שבלעדי אי אפשר להצ" ליח, הוא גיוס צוות של אנשים מצויינים, שמא" מינים בחזון שלך ובדרך המימוש שלו. אם ביחד עם כל אלה מגיע גם לקוחות מרוצים, אתה יודע שאתה בכיוון הנכון..."

## מה הקשיים בהקמת עסק מאפס?

"הקמת עסק חדש מלווה בחוסר וודאות ולחצים. אתה שם את כל כולך מבחינת הזמן וההון שצברת ויש המון לילות ללא שינה. גיוס הלקוחות הראשונים לעסק חדש היא משימה קשה, וקשה עוד יותר כאשר המוצר שאתה מציע לשוק הוא מוצר חדש. כל התחלה מביאה איתה התרגשות גדולה, אך יחד איתה גם עבר" דה סיזיפית של המון פגישות ויצירת אמון עם לקוחות, ספקים והגופים הפיננסיים."

## מה השיטה הנכונה לגייס לקוחות ולשמר אותם?

"הדרך הנכונה להתנהל מול לקוחות היא לד" בר איתם בפשטות, בגובה העיניים, לייצר מער" כת יחסים של אמון, לא להבטיח מה שלא ניתן לקיים והכי חשוב להיות נאמן לעסקה."

## הרבה עסקים לא שורדים את השנה הראשונה, מניסיוןך איך נכון לנהל עסק בהצלחה?

"התפיסה הניהולית שלנו היא מבחן הממליץ. ההצלחה אצלנו בחברה נמדדת לפי מדד אחד - האם הלקוח והספק ממליץ עלינו לאחרים או לא."

## איך נכון לנהל עובדים ולהגביר את תחושת המ" חויבות שלהם לארגון?

"הכי חשוב זה נדיבות ניהולית. כל עובד בק" בוצה צריך לדעת שמי שעומד בראש המערכת מכיר אותו, מכיר בחשיבותו, ומעניק לו סביבת עבודה מלאת שמחת חיים המאפשרת לו להג" שים את עצמו ולעבוד עם חיוך."

## מה גרם לשינוי בענף?

"ירידה בהיצע הקרקעות הזמינות לבנייה באזורי הביקוש והעלייה במחירי הקרקעות הובילו להבנה בקרב היזמים והקבלנים, כי התח" דשות העירוניות היא האלטרנטיבה הטובה ביותר להקמת יחידות שלא במסגרת תוכנית ה"מחיר למשתכן".

## מה היתרון היחסי שלכם בענף שהוא רווי בחברות?

"אנחנו חברה שצמחה מתוך התחום של הת" חדשות עירוניות ולכן, על אף גילנו הצעיר, יש לנו ניסיון עשיר ביזמות ובביצוע של פרויקטים. אנ" חנו מבינים שהמיקום של הלקוח על ציר הזמן בעסקת נדל"ן השתנה. הוא לא עוד לקוח קצה שרוכש דירה מהקבלן, הוא גם בעלים של קרקע שבזכותה אנחנו בונים. הלקוח הוא העניין המר" כזי בתהליך - מתחילת הדרך ועד מסירת המפת" חות לביתו החדש."

## יצירת אמון עם לקוחות

ליאור בכר החל את הקריירה המקצועית שלו עוד בתיכון, ובגיל 16 פתח את החברה הראשונה שלו בתחום ההפקות והאירועים. כעבור 13 שנה נטש את חיי הלילה ופתח חברה בתחום ההשק" עות, שהתרחבה בהמשך לתחום הנדל"ן. בשנת 2009 פתח את קבוצת בכר, שבונה השנה מעל 250 יחידות דיור וצפויה להכפיל את היקף הפ" עילות שלה בשנתיים הקרובות. בבעלות הקבוצה חברת הנדסה וביצוע, המבצעת את הפרויקטים השונים.

## מניסיוןך, איך נכון להקים עסק?

"הדבר הראשון זה להתאהב במשהו. לבחור תחום שהעיסוק בו מגיע מבפנים, מהבטן, ואז לרוץ קדימה ולא לעצור לרגע. כמוכן שדבר בסי" סי הוא זיהוי הצרכים של קהל היעד ופיתוח של



צילום: רני קציר

## ליאור בכר

תפקיד: מנכ"ל ובעלים של קבוצת בכר.  
מספר עובדים: 90.  
תחביבים: אגרוף תאילנדי.  
ה"אני מאמין" הניהולי: לעשות אנשים מאושרים. עובדים ולקוחות כאחד.

## לפרויקטים.

"דווקא בתחום התכנוני חלו שינויים לר" עה. בעוד בעבר מוסדות התכנון אישרו בקלות יחסית פרויקטים של התחדשות עירונית, הרי שבשנים האחרונות הוועדות המקומיות עמר" סות ומקשות על היזמים בפתיחת הבקשות ומסרבות לאשר תוספת של יחידות דיור לאור המחסור בתשתיות עירוניות מתאימות. נוצרה אי-וודאות תכנונית שמקשה לנהל תהליך תכ" נון. בחודשים האחרונים אני מרגיש שקיימת מגמת שיפור קלה עם הכנתם של תוכניות אב עירוניות, שנותנות מענה תשתיתי לפרויקטים עתידיים."

בשנת 2009 כשליאור בכר הקים את קבוצת הנדל"ן, שמתמחה בתחום ההתחדשות העירונית, עמדו בפניו מספר אתגרים: הקמת עסק חדש, כניסה לת" חום חדש שלא היה לו כלל ניסיון ושיווק של מוצר חדשני. שמונה שנים עברו מאז, תחום ההתחדשות העירונית צבר תאוצה וכיום כ- 1,100 חברות פועלות בענף ובונות אלפי יח" דות דיור. בין החברות המובילות בענף קבוצת בכר, שבניהולו, המנהלת כיום 40 פרויקטים בשלבי תכנון ובנייה שונים, בהיקף של למעלה מאלף יחידות דיור, במספר ערים מרכזיות בא" רץ בהם: רמת גן, הרצלייה, רעננה, כפר סבא, גני תקווה, חולון ובת ים.

## מה השתנה במהלך העשור האחרון בתחום ההת" חדשות העירוניות?

"תחום ההתחדשות העירונית עבר מהפיכה בשנים האחרונות. לפני כעשור נושא ההתח" דשות העירוניות היה מוצר יחסית חדש בענף הנדל"ן, שעיקר העוסקים בתחום היו חברות צעירות שהוקמו במיוחד למטרה זו. הנושא היה שנוי במחלוקת הן בקרב הרשויות המקומיות והן בקרב הגופים הפיננסיים. כיום התחום צבר תאוצה: חברות נדל"ן גדולות נכנסו לתחום, רשויות מקומיות הקימו מחלקות ייעודיות, שמתמחות בתחום של התחדשות עירונית, המוסדות הפיננסיים פתוחים יותר למתן מימון וליווי של פרויקטים וגם המחוקק זיהה חסמים בענף ותיקן חוקים קיימים, בהם שני תיקונים לחוק תמ"א 38: תיקון 38/2 ( המאפשר הרי" סת בניין ישן והקמת מבנה חדש בתקנים הנ" דסיים מחמירים שכוללים: ממ"ד בכל דירה, לובי מודרני, תוספת של מקומות חנייה ועוד) ותיקון לחוק תמ"א 38/3 שהוסיף זכויות בנייה



דירה ברחוב הרברט סמואל 10, תל-אביב | צילום: רונן מחלב

הוא הקים את מותג האופנה ALAIN WEIZ שנמכר במאות חנויות בעולם והיום מנהל את השלוחה הישראלית של סוכנות תיווך נכסי היוקרה הבינ"ל Barnes. אך אלן ויצמן לא מסתפק בכך ובימים אלה מחדש את הופעתו בישראל של מדריך המסעדות גו-מיו. "סוד ההצלחה הוא שילוב של תשוקה, עבודה קשה ויצירתיות", הוא אומר | גלית שפיר

את פעילותו בישראל. מבקרי אוכל אנונימיים יבקרו במסעדות ויעניקו ציונים לאוכל, לשירות ולאוירה, שישוקללו למספר מצנפות. "השפים הישראליים הרבו להתלונן שמדריך מישלן נמנע מלדרג מסעדות בארץ, מה שהותיר את ענף המסעדות בישראל מאחור בהשוואה לקולגות בחו"ל. המדריך החדש, שיתפרסם בארבע שפות, יביא יותר תיירים לישראל וסייע לשפים", מספר ויצמן. "בכל תחום שעסקתי בו ב-30 השנים אחרונות - אופנה, נדל"ן, קולינריה - תמיד השקעתי מאמצים להתאים ללקוחות את המוצר שנותן להם מענה על צורך, בדגש על חדשנות וייחודיות".

### סל של שירותים מה הייחודיות שלכם בתחום הנדל"ן בהשוואה לחברות אחרות שפועלות בענף?

"קודם כל, אנחנו חלק מרשת בין-לאומית עם מוניטין של שנים. 95% מציבור הלקוחות שלנו הם משקיעים מחו"ל שמכירים את החברה וסומכים על האמינות שלנו. הייחודיות שלנו שאנחנו מציעים ללקוחות סל של שירותים נוספים מעבר לקניית הנכס בהם: המלצות על עורכי דין ואדריכלים, ליווי של כל תהליך השיפוץ, סיוע בבחירת ריהוט ועוד".

**מה העצה שלך לצעירים שחולמים להצליח?**  
"לבחור במקצוע שהם אוהבים ולעבוד קשה, כי אין קיצורי דרך להצלחה".

### "לא צריך להיות מיליונר

כדי לחיות כמו מיליונר.

### במיליון שקלים עם חמישה

חברים אפשר להשיג שותפות

### בחמישה נכסים במדינות

שונות, שיניבו תשואה

### מכובדת למשקיעים"

"התוכנית הזאת מאפשרת למשקיעים להגשים את החלום לחיות כמו מיליונר, מבלי להיות מיליונר. לחברת Barnes יש יכולות לאתר ברחבי העולם נכסים אטרקטיביים ולסייע לרוכשים הפוטנציאליים בהשגת מימון מבנק מקומי, שיוכל לסייע להם בקבלת הלוואה של עד 50% מערך הנכס. כך, באמצעות תוכנית זו, במיליון שקל אפשר להחזיק בבעלות על חמישה נכסים ברחבי העולם".

בשנה אחרונה אלן ויצמן החליט להרחיב את תחומי הפעילות שלו גם לתחום הקולינריה ולהפוך את התחביב לעסק. בעוד מספר חודשים ייצא לאור מחדש המדריך הבין-לאומי לדירוג מסעדות יוקרה גו-מיו (Gault&Millau), שמ-תחרה במדריך מישלן, 14 שנה לאחר שהפסיק



צילום: יח"צ

### אלן ויצמן

**תפקיד:** בעלים של הסניף הישראלי של סוכנות תיווך נכסי היוקרה הבינ"ל Barnes.  
**מספר עובדים:** 14.  
**השכלה:** תואר ראשון בעיצוב אופנה, אוניברסיטת ESMOD בפריז.  
**תפקידים קודמים:** הקים וניהל במשך 30 שנה חברה בתחום האופנה.  
**תחביבים:** טניס, מוסיקה, קולינריה.  
**"אני מאמין" הניהולי:** להתאים את המוצר ללקוח.

לחמישה חברים לרכוש במשותף נכס בחו"ל, שיושכר לפרקי זמן של מספר שבועות או חודשים וינהל על-ידי הסניף המקומי של הרשת.

**כשאלן ויצמן סיים את לימודי עיצוב האופנה בתחילת שנות ה-80 של המאה הקודמת בפריז, הוא חלם על הקמת בית אופנה בוטיקי, שילביש את נשות העיר 20 שנה לאחר מכן, העסק הקטן צמח לרשת בין-לאומית והמותג ALAIN WEIZ נמכר במאות חנויות באירופה ובארה"ב. אחת מלקוחות הרשת, הזמרת ביונסה, אף ביקשה שיכין עבורה קולקציה מיוחדת על שמה.**

"סוד ההצלחה הוא שילוב של תשוקה למקצוע, עבודה קשה, יצירתיות ותזמון נכון", מסביר אלן ויצמן כיצד העסק שהקים זכה להכרה בין-לאומית. את השקפת העולם הזאת הוא הביא איתו גם לעסקים החדשים שהקים עם פרישתו מעולם האופנה: סוכנות תיווך של נכסי יוקרה והוצאה לאור של מדריך בין-לאומי לביקורת מסעדות יוקרה, שמתחרה בדירוג כוכבי מישלן. שלוש שנים שבהן הוא מנהל את השלוחה הישראלית של סוכנות תיווך נכסי היוקרה הבין-לאומית Barnes הספיקו לאלן ויצמן להבין שציבור המשקיעים בישראל משווע להשקיע בנכסים, שיניבו תוצאות גבוהות. מוצר חדש שיצא בימים אלו לשוק - "רכישת נכסים חברתית", נותן מענה לצורך הזה ומנצל את היותה של החברה חלק מרשת בין-לאומית, שפועלת ב-70 סניפים ברחבי העולם ואת המגמה שצוברת תאוצה בשוק של השכרות דירות לטווח קצר. התכנית מציעה

צילומים: א.מ.י יקותיאל

# "בכל פרויקט עומדת לנגד עיניי ההתחייבות למסור את הדירות לרוכשים במועד שנקבע"

כך מעיד על עצמו אמיר יקותיאל, הבעלים של חברת א.מ.י שפועלת למעלה מ-20 שנה בתחום הנדל"ן, המדבר על חוסר הוודאות הכרוני שמלווה את הענף ומקשה על הפעילות בו וקובע: "הדרך הנכונה להצליח בענף הנדל"ן היא לבחון לעומק כל פרויקט ולעבוד בהגיונות ושקיפות מול הלקוחות" | גלית שפיר



## אמיר יקותיאל

תפקיד: שותף ויו"ר חברת א.מ.י יקותיאל.  
השכלה: בוגר לימודי משפטים מהמרכז הבינתחומי בהרצליה.

מספר עובדים: 30.

תחביבים: מכוניות מרוץ.

ה"אני מאמין" הניהולי: לתת ולקחת הזדמנויות ממקומות ואנשים לא צפויים.

## מהם היעדים שלך לשנים הקרובות?

"להמשיך לבנות באזור השרון ולתת למענה לזוגות צעירים. בנוסף, יש כוונתנו להגדיל את הפעילות שלנו בתחום המרכזים המסחריים, שאלה נכנסו בשנים האחרונות."

## מה העצה שלך לצעירים שחולמים על הקמת עסק בנדל"ן?

"מדובר בתחום רווי ומאכזב לעיתים. ההמלצה שלי היא לצבור כמה שנים ניסיון כשכירים, ורק כשירגישו בשלים לפתוח משרד עצמאי."

מהגופים הפיננסיים.

## איך מתמודדים עם חוסר הוודאות בענף?

"כל החלטה על פרויקט חדש מתקבלת רק לאחר עבודת הכנה מקיפה בשיתוף עם מומחים חיצוניים, שבהם נלקחים בחשבון את כל מצבי הקיצון, שעלולים להתרחש בתקופת הבנייה."

## אילו טעויות עושים מנהלי חברות אחרות?

"יש מנהלים שנכנסים לפרויקטים גדולים מבלי שביצעו בדיקות מעמיקות. אצלנו בחברה, הכספים המושקעים בכל פרויקט הם גם שלי וגם של ציבור המשקיעים שלנו, ולכן אני באופן אישי בודק כל פרט לעומק לפני שאני יוצא לדרך."

## לעבוד בהגיונות ובשקיפות

חברת א.מ.י מנוהלת במשותף על ידי האחים אמיר ומעוז יקותיאל. אמיר אחראי על תחום השיווק וסגירת העסקאות ומעוז על הצד התכנוני, הבנייה ועבודה מול הספקים.

עד היום החברה בנתה למעלה מ-1,000 יחידות דיור וכ-60 אלף מ"ר של מסחר. בין הפרויקטים שהחברה מקדמת בימים אלו: הקמת שטחי מסחר ומשרדים בהיקף של 60,000 מ"ר בסמוך לתחנת הרכבת בהוד השרון והקמת מתחם סטודנטים בשכונת דורה בנתניה בתמיכת העירייה, שיכלול כ-400 יחידות דיור.

## איך נכון לעבוד עם לקוחות?

"צריך לעבוד בהגיונות ובשקיפות, להיות קשובים ולתת מענה לכל אחד. בשנים אחרונות, הלקוחות מעורבים בכל התהליך, ולכן הקמנו עבור כל פרויקט פורטל אינטרנטי, שבו נמסרים עדכונים בזמן אמת על קצב התקדמות הבנייה, כולל תמונות מהאתר."

הפרויקט במועד, מספר יקותיאל. "שנה עברה מאז וידוע לי שמרבית הפרויקטים של חברות אחרות שעבדו עם ס. טונס עדיין תקועים."

## מדוע אתם הצלחתם לצאת מהמשבר בשעה שחברות אחרות נכשלו?

"בכל פרויקט שאני מנהל עומדת לנגד עיניי ההתחייבות למסור את הדירות ושטחי המסחר לרוכשים במועד שנקבע. לכן, מייד עם פרוץ המשבר, שמנו בצד את כל העיסוקים האחרים וגייסנו את כל העובדים והמומחים שלנו על מנת שנוכל להמשיך בבנייה ולעמוד בלוחות הזמנים שלהם התחייבנו. אני מאמין שהדרך לצאת ממשברים זה להוביל אותם בעצמי, ולא להסתמך שאחרים יעשו את העבודה בשבילי."

## לקחת בחשבון מצבי קיצון

מהם כיום האתגרים בניהול חברה בתחום הנדל"ן?

"בכל פרויקט נדל"ן המטרה היא לבצע את הפרויקט בהתאם ללוח הזמנים שתוכנן, אלא שהקושי העיקרי אלה הם שינוי החקיקה התכופים, שגורמים לחוסר וודאות בענף. במהלך שמונה השנים האחרונות הובילו משרדי הממשלה השונים תורניות וחוקים במטרה להוריד את מחירי הדירות, שהשפיעו לרעה על הענף. כך לדוגמה, שר האוצר הוביל חקיקה למיסוי על דירה שלישית. כתוצאה מכך כל שוק דירות היוקרה נכנס להקפאה. רק לאחרונה בעקבות ההחלטה לבטל את החוק חזרו המשקיעים לקנות, אך בהיקפים נמוכים מבעבר, משום שעדיין קיים חשש בקרב רבים מהם לחידוש החקיקה בתחום. בעיות נוספות שמהן סובל הענף הן מחסור בהיצע דירות, מחירי דירות גבוהים, מחסור בכוח אדם והחמרת התנאים לקבלת הלוואות

בתחילת שנות ה-90 של המאה שעברה, כשעוד אמיר יקותיאל פתח את חברת הנדל"ן שלו בהוד השרון, דירה ממוצעת (3.5-4 חדרים) עלתה 250 אלף שקלים ונדרשו 108 משכורות על מנת לרכוש אותה. למעלה מ-20 שנה חלפו מאז וכיום אותה דירה נמכרת ב-1.5 מיליון שקלים ונדרשות 157 משכורות על מנת לרכוש אותה.

מה שלא השתנה במהלך השנים זה מצב חוסר הוודאות שבו מתנהל הענף, שמושפע מרגולציה, פוליטיקה, משברים כלכליים ועוד. כך לדוגמה, לפני כשנה חברת הביצוע ס. טונס נקלעה לחובות של 140 מיליון שקלים ונכנסה לתהליך של הקפאת הליכים. כתוצאה מכך הופסקה בנייתם של 20 פרויקטים ברחבי הארץ, בהם גם פרויקט של חברת א.מ.י יקותיאל להקמת מרכז מסחרי בהיקף של 30,000 מ"ר בשכונת נווה נאמן. עם קבלת ההודעה שחברת הקבלן המבצעת של הפרויקט נקלעה לקשיים, פעלנו על מנת לבטל את צו ההקפאה, וכך הצלחנו לסיים את בניית

"ההמלצה שלי לצעירים

שחולמים על הקמת עסק

בנדל"ן? "מדובר בתחום

רווי ומאכזב לעיתים. כדאי

להס לצבור כמה שנים ניסיון

כשכירים ורק כשירגישו

בשלים לפתוח משרד עצמאי"



מותגי קבוצת סמל - פיאט, אלפא רומאו, אבארט, קרייזלר, ג'פ, דודג', ראם, אייוקו וסובארו | צילומים: Ronen Topelberg Photographer

# ממשבר לצמיחה

כדורסלן העבר אורי להב, שהוביל בהצלחה את קבוצת סמל"ת מחברה במשבר לאחת המובילות בענף, מדבר על האתגרים שהיו כרוכים במיזוג עם "יפנאוטו" וקובע: "ניהול נכון דורש חיבור תמידי לשטח, בחירה נכונה של מנהלים, יכולת תפקוד במצבי לחץ ויחסי אמון והערכה הדדית עם הבעלים" | גלית שפיר

מיזוג של חברות הינו תהליך מורכב שמאפשר את הגדלת הפעילות העסקית של החברה, אך באותו זמן מייצר דילמות ניהוליות וקונפליקטים. האתגר הניהולי גדול עוד יותר כאשר תהליך המיזוג מתבצע בין שתי חברות בגדלים דומים.

**אורי להב**, מנכ"ל יבואנית הרכב סמל"ת, התמודד עם אתגר מהסוג זה, כאשר בשנת 2013 במסגרת רכישת "יפנאוטו" קיבלה החברה את הזיכיון לשיווק מותג הרכב סובארו. "תהליך המיזוג היה מורכב מאחר והיה מדובר בשתי חברות שהיו כמעט זהות מבחינת גודלן והיקף הפעילות שלהן, והתלבטתי מה הדרך הנכונה ביותר לבצע את הליך המיזוג", הוא משחזר. "הדרך הקלה הייתה לתת לחברת האם להוביל את כל התהליך, אך אז מן הסתם זה היה כרוך בסיכון של איבוד משאבים ואנשים איכותיים מהחברה הנרכשת. בצעד שהינו פחות מקובל בשוק מיזוגי החברות, החלטנו על הקמת וועדת היגוי משותפת של מנהלים משתי החברות שהובילה את כל פרויקט המיזוג."

## שקיפות גבוהה

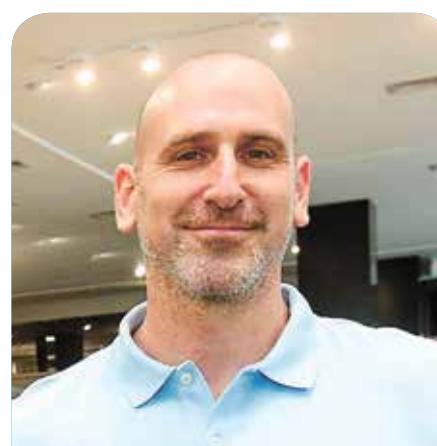
רכישת "יפנאוטו" הייתה חלק מתהליך אסטרטגי של הרחבת הפעילות העסקית של סמל"ת שאותו מוביל להב מאז כניסתו לתפקיד. החל משנת 2011 הקבוצה רכשה מספר חברות ופעילות ביניהן: פעילות חברת "אייוקו" שמייבאת כלים כבדים ורכישת הזיכיונות של מותגי קרייזלר, ג'פ ודודג'.

### כיצד מחליטים איזו חברה כדאי לרכוש?

"תהליך הרכישות כולל שני סוגי חברות: חברה רות או פעילויות שנרכשו על-ידי היצרן מחו"ל אותו אנו מייצגים, וחברות מטרות, שרכישתן מביאה תועלת ויתרונות סינרגטיים לחברה, לאחר שנעשה זיהוי של הזדמנויות בשוק."

**מניסיון - כיצד נכון לבצע תהליכי מיזוג בין חברות?**

"צריך להגיע למיזוג לאחר תהליך של למידה



### אורי להב

**תפקיד:** מנכ"ל יבואנית הרכב סמל"ת.  
**מספר עובדים:** 400 בישראל.

**השכלה:** תואר ראשון ושני במינהל עסקים.

**תפקידים קודמים:** מנהל אולם תצוגה ב-UMI, מנהל תפקידי ניהול ב"צ'מפיון מוטורס" ובהם: מנהל שיווק ומכירות ומנהל חטיבת פולקסווגן.

**בשעות הפנאי:** זמן איכות עם המשפחה, בילוי עם חברים, ספורט (בעיקר כדורסל) ונגינה בתופים.

**"אני מאמין" הניהולי:** המוצרים הם חשובים מאוד, אבל את ההבדל עושים האנשים בארגון ולכן הדבר החשוב הוא לבחור מנהלים איכותיים וחזקים ולהשקיע בהם כך שיוכלו להוביל כל אחד בתחומו.

והכנה, וגם להיות מודע לכך שתוך כדי התהליך עלולות להיווצר דילמות ניהוליות שלא נלקחו בחשבון בתחילה. חשוב שהתהליך יתנהל בשקיפות גבוהה עד כמה שניתן מול העובדים, מאחר וחוסר וודאות עלול להוביל לירידה משמעותית בתפקוד, עד כדי שיתוק הפעילות. כמו כן, חשוב שהתהליך ליווה על-ידי גוף היצוגי שמתמחה במיזוגים, שיזהה קונפליקטים ובעיות פוטנציאליות ויאפשר למנכ"ל ולהנהלה להמשיך ולנהל בו-זמנית גם את הפעילות השוטפת של החברה."

**מיזוג כרוך גם בגישור על פני פערי תרבות עסקית. מעבודתך מול יצרנים ממדינות שונות, מה**

**ההבדל בתרבות הניהולית בין היפנים, לאיטלקים ולאמריקאים?**

"אצל היפנים סגנון הניהול כולל מעורבות עד לפרטים הקטנים והכל מתוכנן לפרטי פרטים, כולל מספר שנים קדימה. לעומת זאת, אצל האיטלקים חשובה קודם כל התוצאה הסופית והעמידה ביעדים. סגנון הניהולי האמריקאי הוא מסודר ומתוכנן מאוד, בשילוב עם אלמנטים פרקטיים."

## לא לפחד מקבלת החלטות

כשאורי להב מונה למנכ"ל הקבוצה בשנת 2009, הוא נדרש להתמודד עם לא מעט אתגרים: הוא היה המנכ"ל הצעיר בשוק הרכב (36), זה היה תפקידו הראשון כמנכ"ל, והחברה שקיבלה לידיו הייתה נתונה במשבר קשה עד כדי כך שכבר התנהלו דיונים על מכירתה לקבוצת מאיה שמונה שנים עברו מאז וכיום סמל"ת היא בין החברות המובילות בענף יבוא הרכב. בתוך פחות מעשור החברה צמחה מאוד, הן מבחינת הפעילות (היקף המכירות גדל מ-2,000 רכבים בשנה ל-15,000) והן מבחינת גודל החברה.

### ספר כיצד הצלחת להוביל את החברה להצלחה?

"ניהול נכון של חברה דורש שילוב של חיבור תמידי לשטח, בחירה נכונה של עובדים ומנהלים, למידה בלתי פוסקת, שמירה על מובנות של תהליכים מבלי שטובעים בבירוקרטיה ולדעת להבדיל בין עיקר לתפל."

### מהן התכונות הנדרשות להיות מנהל מוצלח?

"יכולת תפקוד במצבי לחץ, כריזמטיות, קריאה מהירה של תהליכים, רגישות ויחסי אנוש טובים מול העובדים, הלקוחות והבעלים."

### מהן טעויות שמנהלים אחרים עושים?

"הפקת לקחים היא חלק חשוב בתהליך הניהול ואני חושב שבהרבה מקרים נשאבים למשימות השוטפות ומפספסים למידה והסקת מסקנות. דבר נוסף שטוען שיפור הוא הכבוד לחיים שמעבר לעבודה, והצורך להניע עובדים ממקום של שיתוף ומוטיבציה, תוך הכרה בחיי המשפחה והצרכים של כל עובד. אלה שתי נקודות שאני

מנסה ליישם בעצמי כמנהל."

### מהי אם כן הדרך הטובה לנהל עובדים?

"חשוב לייצר תהליכים ברורים שמשתפים את העובדים ומחברים אותם לערכי החברה. אני מאמין שצריך למדוד הכל ולהציב יעדים ברורים בכל תהליך ולכל עובד. אני מעדיף עובד מחוייב שמעוניין ללמוד ולהשתפר מאשר עובד מקצועי שאין לו כל תחושת מחוייבות."

**איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים לה-**

### תקדם לתפקידים ניהוליים?

"לקחת אחריות, לא לפחד מקבלת החלטות ולהכין את עצמם לרגע שבו תגיע ההזדמנות לצמוח."

## יכולת הובלה של עובדים מחוייבים

**בעברך היית שחקן כדורסל בהפועל תל-אביב ונבחרת ישראל. מה לקחת עימך מעולם הכדורסל והבאת לעולם העסקי?**

"במגרש הכדורסל שיחקתי כרכז שתפקידו להוביל את המשחק ולאפשר לכל השחקנים להביא לידי ביטוי את היכולות שלהם בצורה אופטימלית. אני מאמין שזאת היכולת העיקרית שהבאתי איתי, בהובלה של האנשים המצויינים שעובדים איתי."

### מי מודל ההשראה שלך?

"אין לי מודל השראה יחיד ואני אוהב ללמוד מאנשים שונים בתחומים שונים. בתחום הספורט אני מעריך את שחקן הכדורסל סטף קרי, שעל פניו לא נראה שיש לו נתוני פתיחה מרשימים מבחינת גובה ואתלטיות ביחס לכדורסלנים אחרים, ועדיין הוא מצליח להיות בין השחקנים הטובים בעולם. יש בו גם את היכולת להנהיג ולגרום לכולם ללכת איתו ואחריו, לבלוט בצורה יוצאת דופן וגם לעשות את האחרים סביבו טובים יותר."

### ממי אתה שואב את הכוחות?

"מהמשפחה שלי. אשתי היא המצפן שלי והילדים הם מקור הכוח שלי."



סמאשבוקס TLV פאשן מול | צילום: שאולי לנדנר

# "מי שבונה את המותגים הם העובדים"

כך אומר אורן רווח, שמונה לעמוד בראש קבוצת החברות אסתי לאודר בישראל שהוא בן 32 בלבד ובתוך עשור הצליח להפוך אותה לאחת המובילות בענף. "המדיניות שאני דוגל בה היא שילוב של התנהלות קפיטליסטית ועמידה ביעדים, לצד התנהלות סוציאליסטית, ששמה את העובד במרכז ודואגת לרווחתו", הוא אומר בראיון למגזין "מנהלים" | גלית שפיר

צרים ויוקר המחיה. ההבדל הבולט הוא בכך רק הזמן שנדרש לקבלת אישור להשקת מוצר חדש. באירופה החברה לא צריכה אישורים רגולטוריים בהכנסת מוצרים חדשים לשוק. בישראל, לעומת זאת, יש צורך בהמתנה של חצי שנה עד לקבלת אישור ממשרד הבריאות. לא-חרונה, גורמים ממשלתיים מובילים מהלך של התאמת השוק הישראלי לאירופאי. לכאורה, מדובר במהלך שאמור להיטיב עם השוק, אלא שבפועל משרד הבריאות דורש תנאי שאינו מקובל בשוק העולמי של הצגת הסודות המסחריים של כל מוצר בטרם השקתו. במסגרת תפקידי הנוסף, כיו"ר חטיבת הרשתות הקמעונאיות בלשכת המסחר תל-אביב והמרכז, אני פועל לשינוי ההחלטה.

## להתנהל בצורה שקופה עם הצרכנים

את הניסיון הרב שצבר רווח במהלך השנים הוא החליט להעביר הלאה במסגרת ספר שהוא שוקד על כתיבתו בנושא צורת הניהול - "תורת המשולש", שמעמידה את הנהלת החברה, הלקוחות והעובדים במערכת יחסי גומלין הדדית.

### איך נכון להתנהל מול צרכנים?

"חשוב להתנהל בצורה שקופה עם הצרכנים, לזהות מהם הטרגדים החדשים ולחדש כל העת. בקבוצת אסתי לאודר אנחנו מוציאים 2,000 מוצרים חדשים מידי שנה".

**מה מאפיינים את המנהל הישראלי בשונה מעמיתיו באירופה ובארצות הברית?**

"אצל הישראלים בולטת התשוקה להצלחה והרצון להתקדם בצורה מהירה".

**איזו עצה אתה יכול לתת לצעירים שרוצים להתקדם?**

**דמית** "מנהל טוב הוא מנהל ששואף תמיד להתקדם ולהתפתח, מזהה טאלנטים ומפתח את עובדיו".

בבניית מותגים, אך חוטאות בהבנה שמי שבונה את המותג הם אנשים - עובדי הקצה שנמצאים בקשר ישיר עם הצרכנים. מנהלים רבים לא יודעים להקשיב לעובדים שלהם ולהבין את חילופי הדורות".

## פתיחת חנויות קונספט

לקבוצת החברות אסתי לאודר הגיע אורן רווח בשנת 2007 כשהוא בן 32 בלבד, אך עם ניסיון ניהולי עשיר, שכלל את ניהול חטיבת הקוסמטיקה בחברת שסטובין, שכללה 28 מותגים ו-900 עובדים. כשקיבל לידי את ניהולה של הקבוצה, הוא מצא חברה קטנה עם 200 עובדים שניהלה רק שבעה מותגים.

עשור חלף מאז וכיום הקבוצה היא בין החברות המובילות בענף, לאחר שצמחה בפעילות שלה, הן מבחינת מספר המותגים (שהוכפל ל-14, בהם מותגים מובילים כדוגמת Estée Lauder, Clinique mac) והן במצבת העובדים (שגדלה פי-חמישה).

צמיחת החברה התרחשה בין היתר הודות למהלך שהוביל אורן רווח של פתיחת חנויות קונספט של המותגים השונים. לראשונה חברת יבוא מוצרי קוסמטיקה נכנסה לתחום הקמעונאות. כיום הקבוצה מפעילה 42 חנויות בקניונים ובמרכזים המסחריים. "המטרה שלנו היא לחזק את המותגים ולהוות פעולה משלימה למערכת המכירות בחנויות הפארם", מסביר רווח את המהלך.

**מהם כיום האתגרים הניהוליים בענף הקוסמטיקה?**

"ניהול כוח אדם ועירנות מתמדת למצב השוק ולהעדפות של הלקוחות".

**מהם האתגרים הייחודיים בענף בשוק הישראלי?**

"ישראל היא בין המדינות הכי נוקשות בתחומי הרגולציה, מה שמשפיע על מחירי המוצרים".



צילום: תמר קראוון

## אורן רווח

**תפקיד:** יו"ר קבוצת החברות אסתי לאודר בישראל (אלקליל).  
**מספר עובדים:** מעל 1,000.  
**תפקידים נוספים:** חבר נשיאות בלשכת המסחר, יו"ר חטיבת הרשתות הקמעונאיות בלשכת המסחר תל-אביב והמרכז.  
**השכלה:** BA במינהל עסקים מהקריה האקדמית, אונג, MBA במינהל עסקים והכשרות ניהוליות של אוניברסיטת הארצות.  
**תפקידים קודמים:** מנהל חטיבת קוסמטיקה בשסטובין.  
**תחביבים:** ספורט ובעיקר ריצה.  
**"אני מאמין" הניהולי:** לשים את עובד הקצה בראש הפירמידה.

איתן' הצענו ל-150 משפחות שמתגוררות בדרום לעבור לשבוע באילת, כשבנוסף העברנו להם ולבני משפחותיהם חבילות מזון בסופי שבוע. התנהלות כזאת מעניקה לעובדים תחושה של משפחתיות ומגדילה את רמת המחויבות והמחויבות שלהם כלפי הארגון. בתום תקופת המשבר עובדים כאלו ייתנו פי-שניים לארגון".

**מהן הטעויות שמנהלים אחרים עושים?**  
"הרבה חברות משקיעות משאבים רבים

סכומים, כשאורן רווח, יו"ר קבוצת החברות אסתי לאודר בישראל, מנהל את אחת החברות המובילות בענף הקוסמטיקה שמעסיקה כאלף עובדים, הוא מתקשה לשכוח את יומו הראשון כמנהל. הוא היה אז רק בן 23, סטודנט צעיר, שמונה בפעם הראשונה בחייו לנהל 70 עובדים במסגרת תפקידו כסגן מנהל סניף בחברת שופרסל. לא עברה שעה מרגע כניסתו לתפקיד וכבר חווה מרד של קבוצת עובדים. חמשת עובדי מחלקת החשמל איימו להתפטר אם לא ידאג להעלות את שכרם. רווח לא איבד את העשתונות, סירב להיכנע וצמצם את עצמו ללא אף עובד באחת המחלקות החשובות בסניף. במשך שבועיים, עד שגייס צוות עובדים חדש, הוא עבד במחלקת החשמל לבדו, מבלי שהיה לו ידע מקצועי בתחום.

"במקרה הזה למדתי שההתנהלות של העובדים הייתה תוצאה של טיפול רשלני בהם. שכר הוא אמנם רכיב חשוב, אבל יש דברים נוספים שחשובים אפילו יותר: יחס לעובד, הקשבה ומערכת רווחה. מנהלים חייבים לשים את עובדי הקצה בראש הפירמידה, כי הם אלה שנמצאים בקשר ישיר עם ציבור הצרכנים שלנו", אומר אורן רווח בראיון למגזין "מנהלים". המקרה הזה הווה אבן דרך בסגנון הניהולי שלו לאורך כל התפקידים במהלך הקריירה.

## אז איך נכון לנהל עובדים?

"המדיניות שאני דוגל בה היא שילוב של התנהלות קפיטליסטית של עמידה ביעדים, לצד התנהלות סוציאליסטית, ששמה את העובד במרכז ודואגת לרווחתו. חשוב כל העת להיות בקשר עם העובדים, להבין את הצרכים שלהם ולשמוע מהם תובנות שעולות מהמפגש שלהם עם הלקוחות בשטח. את המדיניות הזאת אני מיישם כיום והקו המנחה אותנו זה ניהול משפחתי, שבו העובד במרכז. כך לדוגמה, בתקופת מבצע 'צוק



חלל הכניסה בסוכנות הביטוח אמנון גור, מגדל בסר 4, בני-ברק | צילום: אמנון גור - יואב פלד

# הקולות של יפו מזכירים את ונציה

האדריכל חגי נגר חי ונושם את יפו שם הוא גר ועובד. המשרד, שאותו הוא מנהל כבר כעשור, מתמחה בתכנון ועיצוב של סביבות עבודה ומשרדים והפרויקטים שלו קצרו שבחים בביאנלה לאדריכלות בוונציה. בראיון ל"מנהלים" הוא מספר על האתגרים של עבודת העיצוב, שמחייבת התייחסות גם לאלמנטים טכנולוגיים, תקציביים ואנושיים | לימור קלר

**מה מייחד את המשרד שלכם מכל השאר?**  
"בנוסף לתכנון ולעיצוב הייחודי אנו מקפידים גם על מרכיבי השירות. אנחנו מלווים את הלקוחות לכל אורך הדרך, ערים לניהול לוחות הזמנים והתקציב, ותמיד ימצאו אצלנו הברקה עיצובית או טוויסט פונקציונלי, כמו משטח קטן במיוחד שיכיל הכל".

**מה, לדעתך, נדרש מאדריכל טוב?**  
"תוכנית חכמה ומדויקת, שתאפשר לכל שאר שכבות התכנון - המערכות האלקטרוניות, העיצוביות והפונקציונליות - להשתלב כראוי. לשליטה זו בכל סט כלי העבודה יש להוסיף ניסיון, ויז'ן ויכולת לבנות ולייצר דבר חדש, שיעזור חוויה אישית, פנימית ורגשית".

**איך שומרים על יצירתיות במקצוע כזה?**  
"המקצוע עצמו מעניין וכל פרויקט הוא אתגר בפני עצמו, קצת כמו תשבץ. בכל פעם מחדש מתקבלת משימה רב-גונית, שבמסגרתה יש לטפל בהרבה אלמנטים, החל מעיצוביים וטכנולוגיים ועד כספיים ואנושיים, וכאדריכל שמוכיל משרד אני תמיד חותר להתפתחות ולפרויקטים גדולים ומורכבים יותר".

**שתף אותנו בטיפ לאדריכל מתחיל.**  
"אדריכלות היא מקצוע מורכב וסיזיפי, שרצים איתו למרחקים ארוכים, וצריך לדעת את זה. לוקח זמן להתמקצע, אבל עם הזמן לומדים עוד ועוד ומשתבחים".

עיצוב הפנים, העבודה מול היועצים, בחירת החומרים, המיתוג, הגרפיקה ובחירת הריהוט, ושלושה חודשים נוספים של ביצוע בשטח. "אנחנו מכוונים את התכנון והעיצוב למבנה הארגון, לתפקידים שבו וליכולות התקציביות שלו, ולא שוכחים את ה-look and feel ומה שהם משדרים כלפי העובדים וכלפי הלקוחות שלהם", מבהיר נגר. לאלה מצטרפים התקנים, חוקי התכנון והדרישות ההנדסיות, היוצרים יחד מקשה אחת שלמה.

**כל פרויקט הוא אתגר ייחודי**  
שישה עובדים שוקדים על התוכניות במשרד המתפתח של נגר, וכל פרויקט מובל עד סופו על-ידי אדריכל אחר, בצמידות לנגר עצמו. שלוש פעמים בשנה הוא מקפיד לבקר באולמות תצוגה ותערוכות בחו"ל ומתעדכן תדיר במחקרים שנעשים בתחום. בסיום כל פרויקט מתנהל המשרד כמעבדת מחקר אין-סופית, כשנערך משוב על התהליך ומסקנותיו מוכלות על הפרויקטים הבאים. "כל פרויקט חדש ניזון מכל הפרויקטים שעשינו עד כה", מסביר נגר, "וגם אם לכולם אותם ערכים ואמורנות, אף משרד לא יהיה דומה למשנהו בשל הערב רב הגלום בהם - אם במראה שונה, בסידור אחר של החלל וכמובן, בתחושה שהוא משרה".



צילום: שי אפשטיין

## חגי נגר

**תפקיד:** אדריכל ובעלים של משרד "חגי נגר אדריכלים".  
**השכלה:** תואר ראשון באדריכלות מאוניברסיטת תל-אביב.  
**"אני מאמין":** העיצובי-אדריכלי: "ארגון צריך יותר מסביבת עבודה. זהו המקום שממנו הוא מתפתח, זוהי הקרקע הפורייה המצמיחה את עתידו. כאדריכל, אני צריך לעמוד בדרישות בכל הרבדים ולספק ערב רב של סטואציות ומרחבי עבודה".

בלת החלטות מהירות. "מגיעים אלינו כשיש כבר מעטפת לחלל, ורוצים את הפרויקט 'מור' כן לאתמול", מסביר נגר את תהליך העבודה, שכולל שלושה חודשים בהם מופק התכנון,

נמל יפו, בסביבה האקלקטית של המזח, הסירות, רשתות הדיג וההאנגרים הגדולים, משקיפים חלונות המשרד של "חגי נגר אדריכלים" אל ים פתוח ושמיים. מן המרפסת שבקומה הראשונה ניבט מדרון יפו, בוגנוויליה מתבלת את הכחול האין-סופי בוורוד ובירוק, ובחורף אפילו ניתן לשמוע את רחש הגלים. האדריכל **חגי נגר** (46), B.Arch, חי ונושם את יפו לא רק בעבודה, אלא גם כמקום מגוריו. המשרד, שאותו הוא מוביל ומנהל כבר כעשור, מתמחה בתכנון ועיצוב של סביבות עבודה ומשרדים לחברות היי-טק, שגרירויות וחברות עסקיות, ביניהן שטראוס, עזריאלי ואבן קיסר.

כבוגר בית הספר לאדריכלות של אוניברסיטת תל-אביב, משלב נגר בעבודתו מיומנות תכנונית-הנדסית יחד עם כישרון אמנותי כאדריכל וכמעצב, והפרויקטים השונים שלו שואבים השראה מהנעשה בזירת העיצוב והאדריכלות העולמית וכן מרעיונות ומעיצובים מקוריים. בין הפרויקטים שתכנן גם כאלה שהוצגו ברחבי העולם וקצרו תארים ושכחים, למשל בביאנלה לאדריכלות בוונציה, איטליה. כמו כן, הוא מוזמן להרצאות בפורומים מקצועיים שונים וכן לימד בבצלאל ובמכון הטכנולוגי בחולון.

הפרויקטים שלו מאופיינים בתזמון מדוד, בדרך כלל בין שישה לשמונה חודשים, ובק-



פרויקט הכשרת הישוב במתחם ה-BBC (בתכנון בר לוי דיין אדריכלים), כולל 2 מגדלי משרדים, מרכז רפואי, מרכז גריאטרי ומסחר | הדמיה: Evolve media

# "גידול האוכלוסייה מחייב שינוי בתפיסה התכנונית"

כך אומר האדריכל עדן בר, שמלווה פרויקטים גדולים בתחום ההתחדשות העירונית, ומקדם את תפיסת הקיימות בתכנון העירוני, שבה כל השירותים הקהילתיים נמצאים במרחק הליכה | גלית שפיר

רויקטים מורכבים, בהם תוכנית התחדשות עירונית בשכונת קריית משה ברחובות, במסגרתה יוקמו כ-9,200 יחידות דיור, מרכזי תעסוקה, מוסדות חינוך ומוסדות ציבור. מדובר בפרויקט משותף של עיריית רחובות ומשרד הבינוי והשיכון בשכונה שמרבית תושביה הם יוצאי אתיופיה ומדינות חבר העמים.

בתחום המסחרי הם מלווים את הקמתו של מרכז עסקים ראשי בבני ברק, שיכלול 500,000 מ"ר בנייה ובהם מגדל שיתנשא לגובה של 40 קומות הנבנה בשותפות עם חברת סופרין במסגרת קבוצת רכישה. כמו כן יוקם במקום מרכז גריאטרי שיכלול מגדל בגובה של 22 קומות עם 1,000 מיטות ומגדל משרדים של 50 קומות בשותפות עם חברת הכשרת היישוב.

## ניהול שטוח

שיטת הניהול שבה דוגל עדן בר היא ניהול שטוח של עבודת צוות ולא היררכי. "השיטה של ניהולי היררכי היא שיטה כוחנית לטעמי, ששואבת המון אנרגיה שלילית הן מצד המנהלים והן מצד העובדים, שפועלים מתוך פחד", הוא אומר. "לטווח קצר זה אולי משיג את המטרה, אך לטווח ארוך הארגון רק מפסיד".

**איזו עצה יש לך לצעירים ששואפים לתפקידי ניהול?**

"אנשים חייבים להבין שמה שיכול להשתנות זה הם עצמם ולא הסביבה. ככל שאתה יותר שלם עם עצמך, כך אתה יכול לנהל ולהאמין".

## "המטרה של תוכניות

## האב בערים היא להתוות

## מדיניות עתידית לפניה של

## העיר, תוך מתן אפשרות

## לגמישות ועריכת שינויים

## בהתאם להתפתחויות"

אפשרות לגמישות ועריכת שינויים בהתאם להפתחויות עתידיות. התכנון נעשה בשיתוף עם צוות רחב של מתכננים, יועצי תחבורה, איכות סביבה ונציגי ציבור. לאחר איסוף הנתונים אנו מכינים מספר תסריטים אפשריים לחזונו של העיר בעתיד ואלה מובאות לדיון במוסדות התכנון.

**מה המגמות שיאפיינו את הבנייה בעתיד?**

"עקב עלייה בביקושים ומחסור בקרקעות זמינות, בעיקר באזורי הביקוש, נראה יותר פרויקטים של התחדשות עירונית ובנייה לגובה".

## פרויקטים מורכבים

האדריכל עדן בר פתח בשנת 1984 את משרדו "בר-לוי אדריכלים" בשותפות עם בת זוגתו, ענת בר לוי, ומועסקים בו 37 עובדים. המשרד עוסק בתכנון אדריכלי של ערים גדולות ופ-



צילום: אייל יזהר

## עדן בר

**תפקיד:** בעלים של משרד "בר לוי אדריכלים" ומתכנני ערים.

מספר עובדים: 37.

**השכלה:** בוגר תואר באדריכלות בטכניון.

**תחביבים:** מוסיקה.

**"אני מאמין הניהולי":** ואהבת לרעך כמוך.

במרחק של הליכה ברגל, נסיעה באופניים, או נסיעה קצרה בתחבורה ציבורית. תוכנית זו תורביל להפחתת השימוש בכלי תחבורה ותפחית את זיהום האוויר.

**איך מתבצע תהליך של תכנון עיר לעוד שני עשורים קדימה בתקופה שבה קצב ההשתנות מהיר?**

"המטרה של תוכנית מתאר כוללת היא לה-תוות מדיניות עתידית לפניה של העיר, תוך מתן

ל-פי פרסומי הלמ"ס, בשנת המאה לישראל, 2048, אוכלוסיית המדינה תמנה כ-15 מיליון איש. לאור תחזיות אלה, הממשלה ורשויות מקומיות רבות ברחבי הארץ נערכות כבר היום לקראת עתיד. משרד הבינוי והשיכון מקדם תוכניות להקמתם של אלפי יחידות דיור, אלא שראשי הערים מתנגדים שהתוכניות ייצאו לפועל בתחומם המוניציפאלי בהיעדר התשתיות המתאימות. אחרי הכל, עלותו של כל תושב חדש היא כ-5,000 שקלים בשנה, בעוד מרבית ההכנסות של הרשויות מקורם מארנונה לעסקים, שקצב התפתחותה ממושך יותר.

במקביל, גם הרשויות המקומיות מבקשות להיערך לקראת העתיד ומקדמות בימים אלה תוכניות מתאר כוללניות שיקבעו את מדיניות התכנון בשנת המאה, מה שיוצר קונפליקטים רבים מול התושבים שמבקשים לשמר על אופייה העכשווי של העיר.

## מענה לאתגרים

מי שמלווה בימים אלה את ראשי הערים בתכנון תוכניות מתאר כוללניות העתידית הוא האדריכל עדן בר, שאומר: "בעולם המערבי התכנון הוא לכיוון קיימות. המגמה בעתיד תהיה בנייתם של ערים שיהיו מחולקים לרובעים, שבהם כל אחד מהם ייתנו כל השירותים לקהילה בהם: מוסדות חינוך, אזורי תעסוקה, בתי אבות ועוד. כך התושבים יוכלו לקבל מענה לכל הצרכים שלהם

# עובדים "רעבים" יוצרים ארגונים מצליחים

מיכל דן-הראל, מנכ"לית Manpower, מאמינה בגיוס של אנשים בעלי מוטיבציה ויכולת למידה גבוהה. "לניסיון יש כיום פחות חשיבות מאשר לרצון וליכולת ללמוד וליישם מיומנויות חדשות ולהסתגל למציאות המשתנה", היא אומרת בראיון ל"מנהלים" בו היא מציגה קווי מתאר לשוק העבודה העתידי | גלית שפיר



צילום: רמי זרנגר

## מיכל דן-הראל

תפקיד: מנכ"לית חברת Manpower.

מספר עובדים: 350.

השכלה: תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת בר-אילן.

תפקידים קודמים: וותק של 20 שנה בקבוצת Manpower במגוון תפקידים ניהוליים.

תחביבים: קריאה, מוזיקה.

ה"אני מאמין": הניהול: מציאת האיזון הנכון בין טכנולוגיה, כישרונות וקשרים אנושיים הוא המפתח להצלחה.

## למי קשה יותר בשוק העבודה - לצעירים חסרי ניסיון או למבוגרים מעל 45?

"לצעירים חסרי ניסיון יש סיכוי של 100% למצוא עבודה, אך בדרך כלל לא מדובר בהשתלבות בתפקידים שלהם הצעירים שואפים, אלא לתפקידים זוטרים, שמאפשרים להיכנס לארגון נים גדולים ולצמוח מהם לתפקידים ניהוליים. אצל בני 45 ומעלה יש קושי אמיתי, מאחר ובקרב מעסיקים רבים ישנו חשש שהעובדים לא יתאימו לתרבות הארגונית ועלויות העסקתם תהיינה גבוהות. לעניות דעתי, החשש אינו מוצדק".

## סביבת עבודה תומכת

מיכל דן-הראל החלה את דרכה ב-Manpower לפני 20 שנה כסטודנטית צעירה ובמהלך השנים התקדמה לתפקידי ניהול בכיר. בין היתר ניהלה את חברת הבת Manpower Care - חברת סיעוד לבני הגיל השלישי. לפני ארבע שנים מונתה למנכ"לית Manpower.

## שתפי אותנו מניסיוןך מה השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?

"שיטת הניהול הטובה ביותר היא שילוב של איתור העובדים המתאימים ביותר לארגון, הגדרה ברורה של תחומי אחריות וסמכויות, קביעת יעדים שניתנים למדידה, והתאמתם כל העת למציאות המשתנה. בנוסף, סביבת עבודה תומכת שמאפשרת

תקשורתיות מותאמת לעידן המודרני, יכולת לשותף פעולה, לימוד עצמי ואנגלית ברמה גבוהה".

## אפשרות למידה ויכולת השפעה

"אני מאמינה בגיוס של אנשים, שהתפקיד מהווה עבורם הזדמנות מקצועית ומייצר להם אתגר חדש ואפשרויות צמיחה", מוסיפה דן-הראל. "נכון שלמועמד כזה תהליך הלמידה יהיה איטי יותר ומשך פרק הזמן שבו יגיע לתפקיד ברמה הנדרשת יהיה ארוך יותר, אך אין ספק שהוא יישאר ברמת עשייה והתלהבות גבוהה למשך זמן ממושך יותר ממי שביצע את התפקיד בעבר".

## מה חשוב היום למחפשי עבודה?

"אפשרות למידה היא הפקטור החשוב ביותר למועמדים. הפרמטר השני הוא היכולת להשפיע ותחושה שהעשייה מובילה לשינוי. במקום השלישי נמצאת המוכנות של המעסיק לגמישות בשעות העבודה ואילו השכר תופס רק את המ"קום הרביעי. מחקרים הראו שעלייה בשכר אינה משפיעה לאורך זמן על שביעות הרצון של העובד. בסקר כלל עולמי ורחב היקף, שערכה לא-חרונה Manpower Group בעולם עלה, כי 38% מהנשאלים ציינו את גורם הגמישות כגורם מוטיבציה מוביל בקבל החלטות קריירה".

**פונים אליכם בשנה מיליון מועמדים וכ-12,000 מתוכם משתלבים אצל הלקוחות שלכם.**

בשנת 2032 ישתחררו מהצבא הילדים שהחלו לפני מספר ימים את לימודי כיתה א'. המהפכה התעשייתית הרביעית תהיה כבר בעיצומה ותשפיע על כל תחומי החיים בהם גם שוק העבודה. על-פי מומחי תעסוקה בעולם, כמחצית מהמקצועות הקיימים כיום ייעלמו משוק העבודה תוך 20 שנה. במקום מם יופיעו מקצועות חדשים שנשמעים היום מוזרים כדוגמת: מתאם יעילות רובוטים, מתמחה בגמילה מטכנולוגיה, אחראי אנרגיה ירוקה ועוד. שוק העבודה מתאים עצמו כל העת לקצב ההתפתחויות הטכנולוגיות. גם כיום ישנם מקצועות חדשים שלא היו קיימים בדור ההורים שלנו כדוגמת: אנשי ביג דאטה, מנהל רשתות חברתיות ועוד. השינויים הטכנולוגיים והמקצועות החדשים הובילו גם לשינוי בתהליכי הגיוס של העובדים.

"בבחירת מועמדים לארגון חשוב ביותר לבחור את אלה שניתן יהיה לנבא, ברמה הגבוהה ביותר, את הצלחתם בתפקיד", אומרת **מיכל דן-הראל**, מנכ"לית Manpower בראיון ל"מנהלים". "בעבר גיוס העובדים התבצע על-פי שקלול של שנות השכלה והיסטוריה תעסוקתית, מתוך אמונה שפרמטרים אלה יוכלו לספק תחזית על מידת ההצלחה של העובד בארגון. כיום מחפשים בעובד סל של כישורים ויכולות, בנוסף למקצועיות, כגון: יצירתיות, חשיבה שמואתמת ליכולת המשתנה, יכולות

## התפתחות הקשר בין המעסיק לעובד - מה השלב הבא?



תרשים: באדיבות ManpowerGroup

## טכנולוגיות פורצות דרך

שמיר אופטיקה הוקמה בשנות ה-70 של המאה הקודמת בקיבוץ שמיר כיצרנית של עד-שות דו-מוקדיות (ביפוקליות), וכיום היא בין החברות האופטיקה המובילות בעולם בזכות פיתוח וייצור טכנולוגיות פורצות דרך בתחום עדשות המשקפיים. החברה פועלת בכל היב-שות באמצעות 37 חברות בנות, שבהן מועסי קים 2,700 עובדים. בתחילת שנות האלפיים היא הפכה להיות החברה הקיבוצית הראשונה שהונפקה בנאסד"ק. חמש שנים לאחר מכן, החברה החליטה לחזור לידיים פרטיות, לאחר ש-50% ממניותיה (37% ממניות בידי הציבור, 13% ממניות הקיבוץ) נמכרו לענקית האופטיקה הצרפתית "אסילור" בתמורה ל-130 מיליון דולר. מהלך זה חזק את החברה בתחומים רבים והגדיל את יכולות השיווק של המוצרים ברחבי העולם.

### שתף מניסיוןך, מה השיטה הטובה ביותר לנהל חברה?

"תפקיד המנהל לדאוג כל הזמן לפיתוח העסקי של החברה ולהוביל אותה לצמיחה. כבר עם כניסתי לתפקיד הכנתי, בשיתוף עם חברה חיצונית, תוכנית אסטרטגית, במסגרתה בחנו את השוק שאנחנו עובדים, איך הוא ייראה בעוד מספר שנים וכיצד אנחנו כחברה יוצרים יתרון יחסי על פני החברות האחרות שפועלות בענף. את התוכנית האסטרטגית אנחנו כל הזמן משנים ומתאימים בהתאם לשינויים שמתרחשים בתרבות הצריכה, בענף ובחברת האם שלנו".

## יכולת מנהיגות והובלה

### מה האתגרים בניהול תאגיד בין-לאומי?

"לכל מדינה יש את המאפיינים והתרבות הניהולית שלה, ואתה כמנהל חייב לדעת לה-תאים את עצמך מול כל גוף שאתה עובד מולו".

### מהן לדעתך התכונות הנדרשות ממנהל?

"יכולת מנהיגות והובלה של הצוות למען מטרות הארגון. בנוסף, מנהל טוב הוא זה שידוע להקיף את עצמו באנשי צוות מקצועיים, שאחרי פרק זמן שבו נרכש האמון, מא-צילים להם סמכויות".

### מהי ההמלצה שלך לצעירים שרוצים להגיע לתפקידי ניהול?

"הדרך לתפקידי ניהול דורשת עבודה קשה ומחויבות. חשוב גם לקחת בחשבון שמדובר בתהליך ארוך. כדאי ומומלץ במהלך המסע לעשות רילוקיישן ולהתנסות בתפקידי ניהול במדינות אחרות".

## "חייבים להיות עם יד על

## הדופק כל הזמן ולראות כיצד

## השוק מתנהל בענף ששבו

## אתה פועל ולדעת לזהות

## את המגמות העתידיות.

## העתיד מכוון היום לעולם של

## פרסונליזציה, בו המוצרים

## לצריכה אישית יותאמו

## באופן אישי לכל צרכן וצרכן"



צילום: יח"צ

### עמוס נצר

**תפקיד:** מנכ"ל שמיר תעשיות אופטיקה.  
**מספר עובדים:** 2,700 עובדים באמצעות 37 חברות בנות.  
**השכלה:** תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול מהטכניון ותואר שני במדיניות ציבורית מאוניברסיטת תל-אביב.  
**תפקידים קודמים:** מנכ"ל פלרם, ייעוץ עסקי והשקעות.  
**ה"אני מאמין הניהולי":** פיתוח עסקי וחדשנות מובילים את החברה לצמיחה.

לפני ארבע שנים העלה מנכ"ל חברת שמיר אופטיקה, **עמוס נצר**, יוזמה להקמת תחנות של שירות מהיר בתחום המשקפיים. הרעיון יצר התנגדות רבה בקרב חלק מהמנהלים ואנשי הדירקטוריון, שטענו כי מדובר במיזם חדשני מידי שלא מתאים לשוק. נצר לא וויתר והצליח בעבודה קשה לשכנע אותם בכדאיות המהלך. במשך שנתיים שקדה מחלקת הפיתוח, שכוללת פיזיקאים, מהנדסים ואנשי מתמטיקה, על פיתוח המוצר וכיום ישנן שבע תחנות של שירות מהיר, שפרוסות ברחבי הער-לם במספר אתרים בהם: נפולי, ליסבון, פורטו, פאריז, ניו-יורק, סינגפור וטורנטו. בשנה הקר-בה צפויות להיפתח תחנות נוספות.

"בשוק שלנו יש עוד חברות שפועלות ומתחרות בנו. התפקיד שלי כמנהל הוא להוביל ליתרון היחסי שלנו באמצעות חדשנות ולהיות הראשונים שמציעים לצרכנים מוצרים שיהיו הדבר הבא בשוק", אומר נצר, שהצליח להוביל עוד מספר פרויקטים ייחודיים בחברה.

### איך יודעים לזהות את הטרנד הבא?

"קודם כל, חייבים להיות עם יד על הדופק כל הזמן ולראות כיצד השוק מתנהל בענף שלך ולדעת לזהות את המגמות העתידיות. השלב הקשה הוא השלב שבו צריך לרתום את ההנהלה והדירקטוריון למהלך, שלא פעם חוששים לצאת למהלכים חדשניים".

### איך מתבצע תהליך של חדשנות, הלכה למעשה?

"השלב הראשוני, הוא שלב הפיתוח של מוצר ראשוני, שמתבצע בישראל, לעיתים בשיתוף עם חברות סטארט-אפ ישראליות. בשלב השני, אנחנו מבצעים פיילוט בחלק מהארצות ובהתאם לתגובות שאנחנו מקבלים מקהל היעד אנחנו מבצעים שיפורים במוצר".

### מה הם פני העתיד בתחום הצריכה הפרטית?

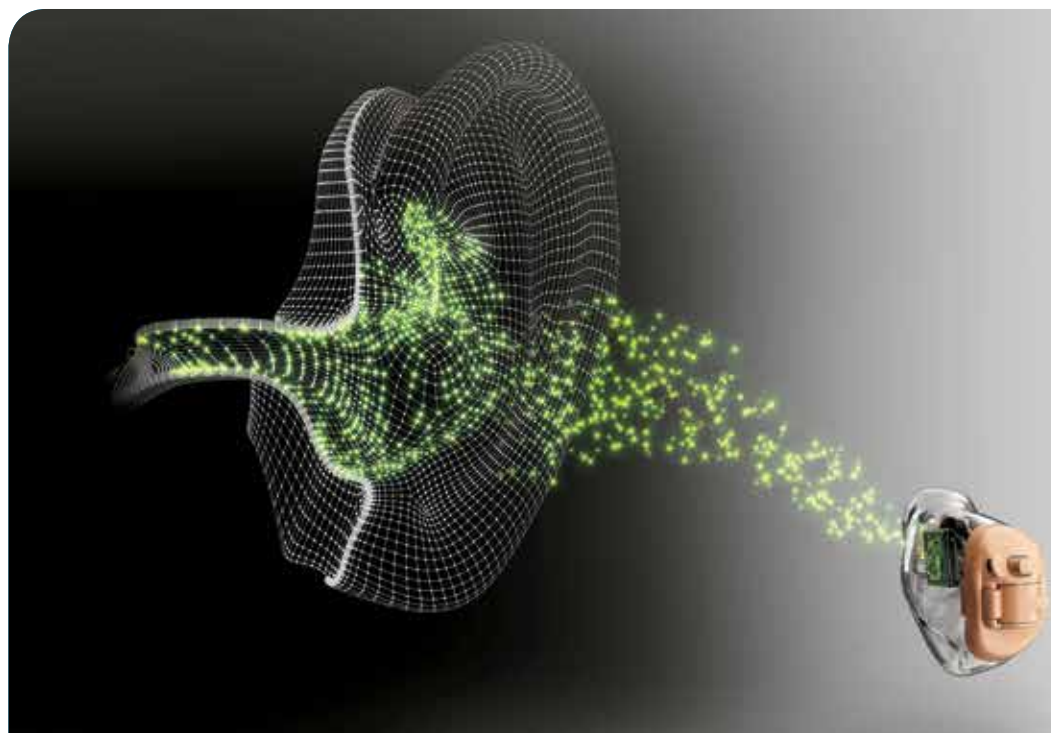
"העתיד מכוון היום לעולם של פרסונליזציה, בו המוצרים לצריכה אישית יותאמו באופן אישי לכל צרכן וצרכן. בתחום המשקפיים פיתחנו מוצר ייחודי של עדשות משקפיים ייעודיות לכל אחד על-פי צרכיו. המוצר נמצא בימים אלה בפיילוטים במספר מדינות באירופה".



ייצור עדשות מיוחדות וחדשניות בישראל | צילום: יח"צ

# חדשנות היא הדרך ליצור יתרון יחסי

עמוס נצר, מנכ"ל שמיר אופטיקה: "התפקיד שלי כמנהל הוא להוביל את החברה לצמיחה באמצעות פיתוח עסקי ושיווק מוצרים חדשניים, שנותנים לחברה יתרון יחסי על פני החברות האחרות שפועלות בענף" | גלית שפיר



סנובה פועלת ליצירת חדשנות פורצת דרך המאפשרת חיים ללא מגבלות | צילום: סנובה

# מעסק משפחתי לתאגיד בינ"ל

אריק שטיינר, מנכ"ל סנובה ישראל, החברה המובילה בישראל בתחום שיקום השמיעה, מספר על הדרך שעשתה החברה מעסק משפחתי קטן למיזוג עם חברת סנובה העולמית - חברת שיקום השמיעה הגדולה בעולם, המעסיקה 15,000 עובדים ב-100 מדינות | גלית שפיר

(נוסחת חלוקת ההכנסות בין קופות החולים) גברת רה התעניינות הקופות בציבור לקויי השמיעה. על מנת למקסם הכנסות, הקופות יצאו לסדרת מכרזים בחיפוש אחר מכשירי שמיעה במחירים נמוכים ככל שניתן. הבנו שכחברה משפחתית עצי מאית הדוגלת במקצועיות ובשירות הטוב ביותר, לא נצליח להתמודד עם השחיקה בתמחיר וברווחיות. הדרך היחידה לשרוד הייתה באמצעות מיזוג עם חברה עולמית מובילה בענף, כפי שעשו הרבה מהחברות הפועלות בתחום".

**מהו אם כן השוני בניהול חברה משפחתית לעומת ניהול של חברה כחלק מתאגיד בין-לאומי?**

"בכל שלבי הצמיחה אנחנו מקפידים לשמור על אווירה משפחתית. יחד עם זאת, מאז היותנו חלק מתאגיד בין-לאומי ההתנהלות מקצועית ומובנית יותר והדבר בא לידי ביטוי בתוצאות. מספר העובדים גדל בשיעור של 25% וכיום אנו מונים 160 עובדים. בנינו צוות הנהלה בכיר חזק ומגובש, והקמנו מטה חדש של 1,000 מ"ר בפא"רק מדעי החיים בחיפה".

## דוגמא אישית

**שתף אותנו מניסיוןך - מהי השיטה הטובה ביותר לנהל ארגון?**

"אני מאמין שהדבר החשוב בניהול עסק הוא לגייס אנשים מצויינים בתחומם, תוך מתן המ"שאים והחופש לעשות מה שהם יודעים הכי טוב והתוויית מסגרת אסטרטגית ברורה, שתצמיד את הארגון קדימה לעתיד הטוב ביותר. בנוסף, ניהול נכון דורש מתן דוגמא אישית, הבנה מעמיקה של התחום, יכולת קבלת החלטות במהירות גם בתנאי לחץ, פתיחות והצבת סטנדרטים גבוהים".

**איזה עצה אתה יכול לתת לצעירים ששואפים לה"תקדם לתפקידים ניהוליים?**

"היו סבלניים. קחו את הזמן ללמוד, להתנסות, להתפתח, לקשור קשרים אמיתיים ולהתקדם בקצב שיאפשר לכם להגיע להישגים גדולים".

(חברת בת של סנובה) בשווייץ. בשלב הבטא, אריק היה הישראלי היחיד בקבוצת ניסוי בנוסף לכאלף משתמשים נוספים ברחבי העולם. לאחר תקופת ניסיון מוצלחת, מכשיר השמיעה Audéo B-Direct יושק בישראל בסוף ספטמבר 2017 ויהיה המכשיר היחיד בארץ ובעולם שעובד עם כל טלפון שיש בו Bluetooth.

פיתוח מוצרים חדשניים ופורצי דרך הינם חלק עיקרי מהדנ"א של החברה, שאף דורגה בשנה שעברה במקום ה-72 מתוך 2,000 החברות הגדורות בעולם בדירוג החדשנות של מגזין "פורבס".

## מיזוג עם חברה עולמית

חברת סנובה ישראל החלה את דרכה כעסק משפחתי קטן, שהוקם על-ידי סבו וסבתו של אריק שטיינר בסוף שנות ה-40 של המאה שעברה והייתה החברה שהקימה, הלכה למעשה, את תחום שיקום השמיעה בישראל. מאז הקמתה שטיינר משרתת את עשרות אלפי לקוחותיה בר"חבי הארץ באמצעות 26 סניפים ומעל 70 מכוני שמיעה עצמאיים. במהלך השנים שטיינר עבדה עם החברות המובילות בעולם בתחום, בהם סונובה העולמית - חברת שיקום השמיעה הגדולה בעולם, המעסיקה 15,000 עובדים ב-100 ארצות ומציגה היקף מכירות העומד על כ-10 מיליארד שקלים בשנה. כבר בשנת 2007 סנובה העולמית הביעה התעניינות ברכישת חברת שטיינר, אך זו לא הייתה בשלה בזמנו להצעה. כעבור תשע שנים המיזוג יצא לפועל.

**במשך שנים התנגדתם לרכישה, מה הוביל אתכם לשנות את דעתכם?**

"בשנת 2011 חל שינוי בעמדת קופות החולים כלפי ציבור לקויי השמיעה. עד אז שיעור ההשתתפות של הקופה עמד על כ-800 שקלים למכשיר שמיעה, שעלותו הממוצעת דאז עמדה על 7,000 שקלים. עם הגידול בהשתתפות הסל ב-2011 ובגלל אופי חישוב נוסחת הקפיטציה



צילום: שמואל חזן

## אריק שטיינר

**תפקיד:** מנכ"ל סנובה ישראל.

**מספר עובדים:** 160.

**השכלה:** מהנדס, בוגר הסניטור. תואר שני במינהל עסקים ותואר שני נוסף במחקר עסקי מאוניברסיטת סטנפורד.

**תחביבים:** טיולים, קריאה, אמנות, בישול, צילום וספורט.

**"אני מאמין" הניהולי:** לתת לאנשים את המרחב להתפתח ואת המשאבים לגדול ולהצליח, תוך מתן הנחייה ותמיכה לאורך כל הדרך.

על סוללה שנגמרה. כמענה לצורך, עמלנו במחלקת הפיתוח על מוצר חדש שהושק בהצלחה לפני שנה. מדובר במכשיר ייחודי בעולם - מכשיר שמיעה המאפשר שימוש רציף ללפחות 24 שעות לאחר 3 שעות הטענה בלבד".

הריאיון עם שטיינר התבצע כאשר האחרון הרכיב על אוזנו מכשיר שמיעה התומך בטכנולוגיית Bluetooth וכל השיחה התבצעה דרך מכשיר השמיעה, זאת ללא צורך במגע במכשיר הטלפון (Hands Free). אין ספק שמדובר במוצר מהפכני שיחולל מהפכה בשוק מכשירי השמיעה. פיתוחו של המכשיר עלה מיליוני שקלים וארך שלוש שנים במעבדות חברת PHONAK

לקוחות הם נשמתו של כל עסק והבנת צרכיהם מהווה אבן יסוד להצלחת כל ארגון. חברות משקיעות משאבים רבים במטרה לייצר מוצר אופטימלי המעניק פתרונות מתאימים לצרכים של לקוחותיהן. ההיכרות עם הלקוח נעשית באמצעות ניתוח נתוני מכירות, סקר שביעות רצון ומחקרים שונים, אך הדרך הטובה ביותר היא פשוט להיכנס לנעליו של הלקוח.

התיאוריה יפה, אך בפועל הביצוע יכול להיות בעייתי, במיוחד כאשר מדובר בצריכת מוצר רפואי. בחברת סנובה ישראל (לשעבר שטיינר מכשירי שמיעה), העוסקת בייצור ושיווק של מכשירי שמיעה מהמתקדמים בעולם ומתמחה בשיקום שמיעה, מבינים מנהלי החברה טוב מתמיד את לקוחותיהם. זאת לאחר ששניים מעובדיה הבכירים החלו להשתמש במכשירי שמיעה - **אלי ואריק שטיינר**, אב ובנו. אלי שטיינר שימש כמנכ"ל החברה בין השנים '99 ועד 2015 וכיום משמש יועץ בכיר לחברה. אריק שטיינר משמש כמנכ"ל הנוכחי. כמו כן, החברה מעסיקה מספר נכבד של עובדים לקויי שמיעה.

## להיות קרוב ללקוח

"לי תמיד היה חשוב להיות קרוב ללקוח ולהבין את צרכיו. לפני שנתיים, אני עצמי התחלתי להשתמש במכשירי שמיעה", מספר אריק שטיינר בראיון למגזין "מנהלים". "הדבר תרם לי אישית להבנת חוויית המשתמש במכשירי שמיעה מפרספקטיבה אחרת, כמו גם הבנת חשיבות החדשנות בתחום, חדשנות שמקדמת טכנולוגיות גיות המאפשרות חיים ללא מגבלות גם עם לקות שמיעה. לחברה חשוב לפתח מכשירי שמיעה חדשניים ומתקדמים טכנולוגית הנותנים מענה לצרכים עדכניים עבור לקוחותינו. כך לדוגמא, אני, כמו גם הלקוחות שלנו, מנהל אורח חיים מלא, פעיל ודינמי. לא אחת, מצאתי את עצמי בבעיה, כאשר באמצע היום המכשיר התריע



# על מנהלים ומשברים

"הטעות הכי גדולה של מנכ"לים היא שבשעת משבר, במקום לשתף ולהתייעץ, הם נסגרים בתוך עצמם", אומרת דמתי-פריירייך אורית, מאמנת ויועצת עסקית למנכ"לים, שמסייעת להם להיחלץ ממשברים ניהוליים המאיימים לשתק את הארגון, ויש לה גם המלצה למנהלים: במקום לנהל, תמנכ"ל! | גלית שפיר

היעדר גישה סלחנית כלפי אנשים, נוקשות יתר, צרות חשיבה, תוקפנות וחוסר כבוד לא-נשים, כל אלה בתורם מייצרים עובדים פחות יצירתיים, כאלה שמעדיפים לשתוק ולא לדווח על אירועים ולא להעלות רעיונות חדשים. מכאן קצרה הדרך לאי-מימוש הפוטנציאל הטמון בארגון.

## מהם הקשיים הגדולים שבהם נתקלים מנכ"לים?

"מנכ"לים פועלים לרוב תחת אילוצי זמן ותקציב ומכאן שהם נאלצים לקבל החלטות רבות בתנאי אי-ודאות. לא אחת מגיעים אליי מנכ"לים ומספרים על סדרת אירועים שהחלה בעקבות החלטה שגויה שנאלצו לקבל 'עם הגב לקיר'. הם יודעים לשים את האצבע בדיוק על היום והאירוע שחוללו את המשבר בארגון. מנכ"ל חייב לייצר לעצמו סביבה שקטה לקבלת החלטות ומנגנונים לבקרה ולאימות מידע. לא כל המידע המונח על שולחן המנכ"ל הוא מידע מהימן וגם אם כן, הרי שהדרך בה המנכ"ל מפרש את העובדות הינה סובייקטיבית, על-פי עולמו הפנימי, והחלטותיו במקרים רבים אינן הנכונות ביותר. על המנכ"ל להיות מסוגל 'לראות את התמונה המלאה'. הקושי שלו נעוץ לרוב בהבנת ההבדלים בין 'לנהל' לבין 'למנכ"ל'. מנכ"ל שרוצה להצליח בתפקידו חייב לבחור מהם התחומים בהם הוא מתמקד ולא להתיימר לטפל בכל הבעיות בארגון. למנכ"ל פירושו לראות את המצב בראייה אינטגרטיבית, לפרק את האירועים לחלקיהם הקטנים, להפריד ולמשול, באופן שישמור על כל הארגון ובכך יוביל אותו בדרך הנכונה להשגת היעדים, תוך שמירה על האינטרסים הסותרים לעתים של המעורבים בתהליך."

והחזרה לשגרה עם סיומו. לכל שלב יש את המתודולוגיה היחודית ואת הכלים והמימוניות שהמנכ"ל חייב להכיר, כדי לייצר לעצמו ולסובביו חוסן אישי ועסקי."

## לייצר ביטחון בקרב העובדים

דמתי-פריירייך אורית עבדה כשכירה במשך 27 שנים ומילאה שורה של תפקידים בכירים בצבא, במערכת החינוך ובחברות פרטיות. משבר שעברה בארגון האחרון שבו עבדה, הוביל אותה להחלטה לצאת לדרך עצמאית.

### איך ניתן להתכונן לתפקיד ניהולי?

קיימים הבדלים בין תהליכי הקמה לבין כניסה לארגון קיים, וגם כאן חשוב להפריד בין ארגון מצליח לבין ארגון שצועד לקראת משבר. לכן, שלבי האיבחון המקדימים קריטיים להצלחת המנכ"ל בתפקיד. האיבחון כולל היבטים פנים וחץ-ארגוניים, שיווק ומכירות, טכנולוגיות קיימות אל מול חליפיות, ניתוח הכוחות והתקשורת הבין-אישית בארגון והשלב החשוב ביותר הוא ניתוח המטרות והכישורים של המנכ"ל עצמו, כמי שאמור להוביל את כל המנגנון להצלחה."

### מהי שיטת הניהול הנכונה לנהל ארגון?

"בניהול מוצלח לא מקריבים את האנשים למען המספרים. טיפוח המשאב האנושי הפך בארגונים רבים לסיסמא ריקה והעובדים חשים זאת. כשמנהלים שימוע עם עובד בחדר אחד ומראיינים את מחליפו בחדר אחר, הבניהול אינה העובד העומד בפני פיתרון, אלא העובדים האחרים שראו זאת מהצד. מנכ"ל שמצליח לייצר ביטחון בקרב עובדיו, מאפשר להם לטעות, תוך כדי שהם מנסים להתיעל ולהעלות רעיונות חדשים - יוביל את הארגון להצלחות בזמן קצר. החשש מביצוע טעויות,



צילום: יעל שמר

## דמתי-פריירייך אורית

תפקיד: מאמנת ויועצת עסקית למנכ"לים השכלה: תואר ראשון במשאבי אנוש ומינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון, ותואר שני במנהיגות פדגוגית מאוניברסיטת תל-אביב. מספר עובדים: 15. "אני מאמין" הניהולי: במקום לנהל, תמנכ"ל!

"בראש ובראשונה לפרק את המשבר לרכיביו.

'divide et impera' שפירושו: הפרד ומשול. הכוונה לפצל את העוצמה הנמצאת בידי האחרים לחלקים קטנים וכך להפחית את עוצמתה. באופן זה אני עושה זאת בניהול משברים: מפרקת את המשבר לחלקיו הקטנים, מבודדת ביניהם, מוצאת את הרכיב ההרסני, מטפלת בו, או מנטרלת אותו, ומרכיבה עם המנכ"ל את התמונה השלמה בחזרה. מבחינת שלבי המשבר צריך להבין שבשעת צרה הכל נראה קשה ומסובך. אולם, ניתן להבחין בשלושה שלבים של המשבר: שלב המניעה וההיערכות טרם התרחשותו, שלב העמידות וההתמודדות במהלכו, ושלב ההתאוששות

אחת מהחברות הגדולות במשק, פריירייך אורית של מנהלת לשכת המנכ"ל כמעט והובילו למשבר גדול בארגון. ימים ספורים אחרי ההודעה על פיטוריה, העביר עו"ד מטעמה של העובדת, להנהלת החברה, מכתב התראה לפני תביעה בגין מספר אירועים שהתרחשו לכאורה, בין המנכ"ל לעובדת. בירור מול המחלקה המשפטית של החברה, הראה כי המנכ"ל קרה עלול להיגמר בנזק כספי לחברה של כ-400 אלף שקלים. חברי ההנהלה המליצו למנכ"ל להרחיק את העובדת לאלתר ממשדרי החברה, מה שליכה עוד יותר את המתח בין השניים.

בנקודה זו פנה המנכ"ל לעזרתה של דמתי-פריירייך אורית, שלאחר מספר שיחות אימון ואיבחון מעמיקות עם המנכ"ל ובנפרד עם העובדת, הצליחה לפרק את המשבר לרכיביו ולמצוא דרך להרגעת הרוחות ואף לנהל שיחת גישור מסכמת לטיהור האווירה בין השניים. העובדת סיימה את תפקידה בחיוך ויצאה עם מכתב המלצה שהחמיא לתקופות העבודה היפות שחלקו השניים. והמנכ"ל? הוא נשם לרווחה וחזר למיקוד עסקי.

"המקרה הזה מהווה דוגמא לשורה ארוכה של סיפורי משבר ניהוליים בהם סייעתי לטפל לאורך 27 שנות הקריירה המקצועית שלי, מספר רת דמתי-פריירייך אורית, שהקימה לפני שנתיים את חברת דפאות בע"מ (ד.פ.א. הוא ר"ת של שמה וכמובן ר"ת של דרכי פעולה אפשריות), חברה פרטית לאימוני יעוץ והדרכה המתמחה בפיתוח חוסן אישי-עסקי-ארגוני. "מנכ"לים נאלצים מדי יום להתמודד עם משברים מול עובדים, מול חב"רי הדיריקטוריון, מול בעלי המניות ומול התנאים בסביבתם העסקית ואני שם כדי לסייע להם."

איך נכון להתמודד עם משברים?

# גיוס הון אנושי מוביל את הארגון לפסגה



דרור קרני ושקד וילנצ'יק מחברת "קרני וילנצ'יק פמילי אופיס", שמתמחה בבניית אסטרטגיית השקעות ותכנון פיננסי למשפחות בעלות עושר פיננסי, מסגירים את סוד הניהול שלהם ומדגישים כי למרות המהפכה הטכנולוגית בתעשייה הפיננסית אין תחליף לעובדים מקצועיים | גלית שפיר

עסקים ברורים וידועים לכל, תוך חתירה בלתי מתפשרת אל המטרה ואופטימיות קוסמית.

**מה יותר חשוב על מנת להצליח - להיות איש מקצוע מעולה או בעל כושר מנהיגות?**

דרור קרני: "בטווח הארוך בעל כושר מנהיגות ינצח אנשי מקצוע מעולים, זאת משום שב"על כושר מנהיגות יצליח לגייס לצידו הון אנושי, איכותי ומקצועי, אשר יוביל אותו לפסגות גבוהות יותר".

**מה השגיאות הנפוצות ביותר של מנהלים? שקד וילנצ'יק:** "הורדת משימות לש"טח ללא מגע אישי, חיבור ודוגמא אישית".

**איך מתמודדים עם משברים?** דרור קרני: "משבר יכול ליצור הזדמנות. כמובן שיש מעידות בדרך, אבל אסור לוותר על שלב הפקת הלקחים כדי לא ליפול לאותו הבור בשנית".

**להשתנות באופן תמידי** בשנתיים האחרונות החברה הצליחה לגייס שותפים בכירים מבתי ההשקעות איי. בי. איי, תמיר פישמן, אקסלנס ואלטשולר שחם, ובימים אלו מתכננים השניים את הגדרת מצבת כח האדם ב-50% והקמת קרן גידור בשותפות עם בית השקעות מוביל וזאת עד אמצע 2018.

**איזה סוג של עובדים אתם מחפשים לארגון?** שקד וילנצ'יק: "עובדים עצמאיים, בעלי דרייב להצלחה, אוטודידקטים ובעיקר עובדים יצירתיים שיאתגרו את הארגון ויגרמו לו להמשיך להתפתח ולהשתנות באופן תמידי".

**איזה עצה אתם יכולים לתת לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?** דרור קרני: "סמנו את המטרות אליהן תרצו להגיע, כתבו תכנית עסקית אישית להשגת מטרותיכם לטווח הקצר (שנה) ולטווח הבינוני (חמש שנים) והקפידו לעדכן ולשנות בהתאם למציאות".



## שקד וילנצ'יק

**תפקיד:** מנכ"ל משותף ב"קרני וילנצ'יק פמילי אופיס".

**השכלה:** תואר ראשון בכלכלה ותואר שני במינהל עסקים עם התמחות בשיווק.

**תפקידים קודמים:** מנהל מכירות ב"אקסלנס נשואה".

**תחביבים:** טיולים עם המשפחה, ריצה ויס.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** תן לעובדים להעז ולנסות, ואם לא הצליחו גבה אותם ועזור להם להמריא.

אין-סופית, ובתור מנהל משאבי אנוש בארגון אני מאמין שאחת לתקופה קצרה צריך לקחת פסק זמן ולהתגבש יחד עם העובדים ביום כיף. הרבה רעיונות טובים שמיושמים היום בחברה עלו תוך כדי סיעור מוחות בכריכה או בים".

דרור קרני: "מניסיוני הדרך לניהול איכותי של ארגון עוברת דרך העובדים. הם למעשה מחוללי השינוי בכל ארגון, ולכן רצוי להניע אותם ברמה האישית וזאת על ידי היכרות אישית וקשר שוטף. אני משתדל להקדיש זמן אישי לכל עובד בארגון ואחת לחודש להיפגש לפגישה אישית עם כל אחד לארוחת צהריים".

**מה התכונות הנדרשות כיום ממנהל מוצלח?** שקד וילנצ'יק: "תוכנית מוסדרת עם יעדים



צילומים: מאיה באומל בירגר

## דרור קרני

**תפקיד:** מנכ"ל משותף ב"קרני וילנצ'יק פמילי אופיס".

**מספר עובדים:** 20.

**השכלה:** תואר ראשון ושני במינהל עסקים עם התמחות במימון.

**תפקידים קודמים:** מנהל סניף בתמיר פישמן, מנהל מחלקת מכירות ישירות במיטב.

**תחביבים:** ריצת מרתון, סקי, טיולי ג'יפים.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** קודם תן, אחר כך קבל.

שקד וילנצ'יק: "אני מטפל בצד של ניהול העובדים והשיווק ודרור בצד המסחרי והפיננסי".

**מה הסוד בניהול עסק משותף?**

דרור קרני: "אנחנו מכירים מגיל 10, יש לנו אינטרסים משותפים, שנינו מאוד דומים ויש לנו אמון מלא אחד בשני".

## עובדים כמחוללי שינוי

המהפכה הטכנולוגית של השנים האחרונות השפיעה רבות גם על תעשיית הפיננסים וחוללה שינוי הן עבור הלקוחות ברמת הנגישות למידע והן עבור אנשי ההשקעות מבחינת רמות הביצוע.

**שתפו אותנו מניסיונכם - איך נכון לנהל עובדים?** שקד וילנצ'יק: "בעולם שלנו העבודה היא

**דרור קרני ושקד וילנצ'יק הכירו בבית הספר היסודי בפתח תקווה וכבר אז חלמו על הקמת עסק משותף בתחום הפיננסי.** גם המסלול המקצועי שבחרו היה דומה, שניהם למדו כלכלה ומינהל עסקים ובתום הלימודים השתלבו בבתי השקעות מובילים. שקד וילנצ'יק השתלב בבית השקעות אקסלנס נשואה, בתפקידי ניהול מכירות בחברת הגמל ובניהול תיקים. דרור קרני מילא שורה של תפקידי ניהול בבתי ההשקעות תמיר פישמן, מיטב ואינפניטי.

לאחר שזיהו ששוק ההון השתנה ועבר מפעילות ישירה של הלקוחות אל מול בתי ההשקעות לפעילות עקיפה של הלקוח באמצעות יועץ/מתכנן פיננסי, החליטו לעזוב את בית ההשקעות ולהקים את חברת "קרני וילנצ'יק פמילי אופיס", שמתמחה בבניית אסטרטגיית השקעות ותכנון פיננסי למשפחות בעלות עושר פיננסי, יחידים בעלי ממון, לצד תאגידים וחברות. החברה מציעה שלל פתרונות כמו ניהול תיקי השקעות, פוליסות פיננסיות, קרנות השתלמות, קופות גמל, תיקון IRA, קרנות גידור, קרנות נדל"ן ועוד.

"תפיסת האובייקטיביות והראייה ההוליסטית של המתכנן הפיננסי, המתחשב בסך נכסי הלקוח, מביאות יתרונות רבים ובסופו של דבר מתורגמות ליצירת ערך גדול יותר בנכסי הלקוחות", אומרים השניים, שמדווחים כי החברה מנהלת כבר כשני מיליארד שקלים ועובדת עם הגופים מובילים בישראל ובעולם. לאחרונה המשרד החל לפעול בשיתוף פעולה הדוק עם בנק ישראל למתן שירותי ייעוץ ותכנון פיננסי עבור כל עובדי וגמלאי הבנק.

**מה היתרון בניהול עסק עם שותפים?**

דרור קרני: "שותפים טובים לדרך תמיד נותנים פרספקטיבה נוספת ומסייעים לראות את התמונה השלמה".

**מה חלוקת העבודה ביניכם?**



# הפכו את ההובלות להיי-טק

עם השחר, שינוע והפצה מתקדמים | צילומים: אבשלום לוי

חגי שטיינברג ומשה קלרמן, בעלים משותפים של חברת "הובלות עם שחר", הגשימו חלום והפכו את חברת ההובלות הקטנה שבבעלותם לחברה שמספקת משלוחים ל-20 אלף לקוחות, עם צי של 100 משאיות. הסוד? שירות מותאם והטמעת מערכות טכנולוגיות מתקדמות | גלית שפיר

ולהדריך את העובדים". חגי שטיינברג: "יושר, מקצועיות, יכולת הק" שבה ודוגמא אישית. כך למשל, באחת ממשמרות הערב התברר כי עקב תכנון לא נכון נוצר מחסור של עשרה עובדים במשמרת. החלטנו במקרה הזה להגיע אני ומשה לרחבת התפעול ולסייע בהכנת 6,000 המשלוחים".

**מה חשוב יותר על מנת להצליח - להיות איש מקצוע מעולה, או בעל כושר מנהיגות?**

משה קלרמן: "איש מקצוע מעולה ללא כושר מנהיגות לא יכול להיות מנהל, אך גם בעל כושר מנהיגות שאינו איש מקצוע אינו שווה הרבה".

**כיצד המהפכות הטכנולוגיות השפיעו על שיטות הניהול בארגון?**

משה קלרמן: "באמצעות המערכות והטכנולוגיות שיישמו בחברה, ניתן לדעת בכל רגע נתון היכן כל חבילה נמצאת ומתי תגיע ליעדה, וניתן לסנכרן באופן אופטימלי בין מיקומן ויעדן הגיאוגרפי של חבילות לבין המשאיות והנהגים, מה שמאפשר לעמוד ביעדים ובלוחות הזמנים".

חגי שטיינברג: "בשלב הראשון הן איפש" רוב בקרה וטיוב תהליכים, ובשלב השני צמצום עלויות. אם עד היום התייחסנו לתחום ההובלות כלא-טק, בשנים האחרונות הפכנו אותו להיי-טק, דרך שימוש בטכנולוגיית מערכות המידע המתקדמת בישראל, המשלבת את כל פעילות החברה במערכות ממוחשבות המקנות למנהלי החברה, כמו גם ללקוחות, שקיפות מירבית ויכולת מעקב ובקרה על מהלך השירות".

**איזו עצה אתם יכולים לתת לצעירים ששואפים להתקדם לתפקידים ניהוליים?**

חגי שטיינברג: "להיות פתוחים לביקורת, להפיק לקחים, לחבר בין אנשים ולהיות מוכנים לעבוד קשה".

משה קלרמן: "לא לפחד מאתגרים ומשיי-נויים, ובעיקר לא לפחד להיכשל. כולם נופלים בחיים, אבל המצליחים הם אלה שיודעים לקום בחזרה על הרגליים".



## חגי שטיינברג

**תפקיד:** מנכ"ל משותף ובעלים של חברת "הובלות עם שחר".

**השכלה:** תואר ראשון בסטטיסטיקה ומחשבים.

**מספר עובדים:** כ-170.

**תחביבים:** רכיבה על אופניים וריצה.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** הגינות, האצלת סמכויות וטיפול מנהלים, תוך שמירה על דוגמה אישית.



## משה קלרמן

**תפקיד:** מנכ"ל משותף ובעלים של חברת "הובלות עם שחר".

**השכלה:** תיכונית.

**מספר עובדים:** כ-170.

**תחביבים:** ריצה.

**ה"אני מאמין" הניהולי:** הקף את עצמך בעובדים ומנהלים שרואים במקום העבודה בית. בנוסף, האצלת סמכויות וצורך בקרה.

השנה היא 1990. **משה קלרמן**, חייל משור, חר, חלם כמו רבים על הקמת עסק ופתח משרד לפרסום מודעות. מאחר והעסק היה בחיתוליו, הוא נאלץ כהשלמת הכנסה לעבוד בלילות בתור נהג משאית. יצא הגורל ודווקא העבודה הצדדית הפכה ברבות הימים לעסק משגשג. בחברת המשאיות הציעו לו לרכוש משאית ולשמש כקבלן משנה. שלוש שנים לאחר מכן, המשאית הבודדת הפכה לעסק קטן שכלל כבר חמש משאיות ועשרה לקוחות. בנקודת הזמן הזאת, הצטרף לעסק חברו מהשירות הצבאי, **חגי שטיינברג**. כבר מתחילת הדרך, חלוקת העבודה ביניהם הייתה ברורה: חגי היה אחראי על תחום המכירות ושירות הלקוחות ומשה על הצד התפעולי. כעבור מספר שנים, הם מיזגו לתוך העסק שלוש חברות הובלה, שהגדילו את מחזור המכירות במאות אלפי שקלים בחודש.

כיום, 26 שנה אחרי, "הובלות עם שחר" היא אחת החברות המובילות בתחום השינוע וההפצה, שכוללת צי של 100 משאיות, שמבצע מדי יום 9,000 משלוחים עבור 20 אלף בתי עסק.

## שירותים ייחודיים

**כיצד הצלחתם להוביל את החברה מעסק זעיר לאחת החברות הגדולות בשוק?**

חגי שטיינברג: "האסטרטגיה שלנו הייתה להציע ללקוחות שירותים ייחודיים, שייטנו מענה לצרכים שלהם. החידוש שאנחנו הצענו הוא מתן שירותי שינוע בפרסיה ארצית, פעמיים ביום, ובשעות הבוקר המוקדמות. חבילת שירותים זאת התאימה מאוד לקהל היעד שלנו: מוסכים, קבלנים מהתחום התעשייתי ועוד".

**מה הסוד לנהל עסק משותף?**

חגי שטיינברג: "חלוקה ברורה של התפקידים בינינו, לדעת לוותר, וכלפריד בין החברות לעבודה". משה קלרמן: "סבלנות, פתיחות ביחסים ולדעת להעביר ביקורת עניינית".

## איך מתמודדים עם משברים?

קלרמן: "לוקחים אוויר, רצוי להיערך למשבר בעוד מועד, לדעת את העובדים, הספקים והבנקים, להכין תכנית פעולה מתאימה, והחשוב מכל לדאוג שלא לייצר לחץ שלילי אצל העובדים, הלקוחות והספקים".

"ניהול עסק שפועל 24 שעות ביממה עם 15,000 נקודות פריקה ברחבי הארץ, טומן בחובו אתגרים רבים, בהם תכנון נכון של המערך התפעולי וניהול המשאב האנושי, החל מבחירת כוח אדם איכותי, יכולת ללכד את עובדים ולדעת לשמר אותם גם בתקופות קשות".

**כיצד שומרים על כוח אדם בתקופות של משבר?**

משה קלרמן: "השלב הראשון מתחיל עוד בבחירת העובדים וגיוס עובדים מקצועיים, מסור-

רים וכאלה שרואים במקום העבודה את הבית השני שלהם. חשוב גם להציב כל עובד בתפקיד שתואם את היכולות שלו ואת צרכי הארגון".

חגי שטיינברג: "אנו שמים בראש סדר העדיפות את המשאב האנושי, מתוך תפיסת עולם המציבה את העובד במרכז, ומתוך הבנה כי מידת שביעות הרצון של העובדים מקבלת ביטוי ישיר וברור באיכות השירות ללקוח".

**איך ניתן לשמר אלפי לקוחות?**

משה קלרמן: "שילוב של מתן שירות שתואם ללקוח, במחיר שוק תקין ועמידה בהתחייבויות".

## לא לפחד להיכשל

**מהן לדעתכם התכונות הנדרשות ממנהל?**

משה קלרמן: "לדעת להקשיב, לקבל ביקורת



# ניהול נשי הוא פחות כוחני

עו"ד גלית קרנר, בעלת משרד עורכי דין מהמובילים בארץ בתחום הרשלנות הרפואית והביטוח, מתגאה בכך שהיא מעסיקה בעיקר נשים. "אני מאמינה בכוח ובאינטואיציה הנשית וחושבת שאנחנו צריכות להעצים אחת את השנייה", היא אומרת ומספרת כיצד מגיעים לחקר האמת בתיקים של רשלנות רפואית | גלית שפיר



צילום: אילן ספירא

## עו"ד גלית קרנר

**תפקיד:** מייסדת ובעלת משרד עורכי דין ג. קרנר ושות' המתמחה בתחום הרשלנות הרפואית והביטוח.  
**מספר עובדים:** 11.  
**השכלה:** תואר ראשון במשפטים.  
**תפקידים קודמים:** שכירה במשרד עורכי דין בתחום הביטוח, רשלנות רפואית ונזקי גוף.  
**תחביבים:** קריאה, יוגה, יין ובילוי זמן משפחתי עם הילדים.  
**"אני מאמין":** הניהול: לתכנן, לדמיין, להצהיר ולכוון מטרה. במהלך השנים הבנתי שסוד הניהול הוא שילוב של בחירה נכונה של אנשי צוות מעולים ועבודה שיטתית ומסודרת.

לעובדים להתנהל לבד בתוך המתווה, תוך מתן תחושה שאת סומכת עליהם".  
**אילו שגיאות מנהלים אחרים עושים?**  
"כשקובעים החלטות מבלי להקשיב ולשתף את העובדים".  
**איזו עצה את יכולה לתת לצעירים שרוצים לפתוח עסק?**  
"לתכנן, לא להתיימשך ולהמשיך תמיד קדימה. ההבדל בין מי שמצליח למי שלא זו יכולת ההתמדה, בהנחה שיש את היכולות הבסיסיות בתחום שבו רוצים לפתוח עסק".

## נשים חייבות להאמין ביכולות שלהן

**את התחלת את דרכך בעולם המשפט לפני כמעט עשרים שנה, בתקופה שבה הגברים היו המין השור-לט בענף, בעיקר בתפקידים בכירים. אני מניחה שבתחילת הדרך מצאת את עצמך לעיתים האשה היחידה באולם בית המשפט. האם הרגשת יחס שונה אליך בתחילת הדרך רק בגלל היותך אישה?**  
"היו רגעים מביכים, כמו לדוגמה שופט שה-עיר לי באמצע חקירה נגדית של עד שהיה מצפה מבחורה יפה כמוני ליותר עדינות...".

**איך התמודדת עם ההערות?**  
הייתי מחייכת, לא עונה וממשיכה בפן המקצועי".

**המשרד שלך מורכב כמעט כולו רק מנשים, האם מדובר במקריות או בחירה?**  
"ממש לא מקריות. אני בעד נשים, ואני חו-שבת נשים צריכות להעצים אחת את השנייה וכאמא אני יודעת ששעות עבודה מסוימות מור-חזרות למעסיק הגמיש בזמנים שונים מהמקובל. אצלי העיקר זו המטרה הסופית - ניהול התיק והגעה מקצועית לדינונים וגישורים".

**כמה שונה ניהול נשי מגבר?**  
"ניהול נשי הוא פחות כוחני ויותר מאופק".  
**מה העצה שלך לנשים שרוצות להתקדם לתפקידי**

## רפואית?

"רוב המידע הרפואי אינו מונגש, והרבה עוולות מתגלות בפרטים הקטנים, באמצעות בדיקה מדוקדקת של המסמכים הרפואיים ות-שאל מעמיק של החולה ובני משפחתו. כך לדוגמה, במקרה של האשה בהיריון, שמנו לב לחתימה וחומתם של הרופא על אחד המסמכים, שבו צויין שהרופא הנורוכירורג הוא בעל התמ-חות בתחום. בדקנו מול משרד הבריאות האם יש לו רישיון לנורוכירורגיה ונדהמנו לגלות שהוא מציג את עצמו במצג שווא מול החולים שאותם הוא מקבל באחד מבתי החולים הגדולים בארץ".

## להקשיב ולשתף את העובדים

כבר מגיל צעיר ידעה עו"ד גלית קרנר כי תהיה עצמאית שתגדל. מקור ההשראה שלה היו הוריה, שהיו עצמאיים בתחום הרכב וחנכו אותה מגיל צעיר שבאמצעות עבודה קשה הש-מיים הם הגבול. את דרכה העצמאית החלה בגיל 29, מוקדם מהצפוי, אחרי תאונת דרכים קשה שעברה ואבחנה שגויה שכמעט עלתה בחייה. מהמקרה האישי שלה נחשפה לעוולות ולדרך ההתנהלות הרשלנית של חלק מהרופאים והחלי-טה על הקמת המשרד.

## באילו אתגרים נתקלת בדרך להקמת העסק?

"בניגוד לעורך דין שפועל לבדו, בניהול משרד את מבינה מהר מאוד שהצלחת עסק לא תלויה רק בך, אלא גם בצוות שמסביבך. האתגר הגדול מבחינתי הוא לאתר כוח אדם איכותי, שיש בו את הניצוץ המיוחד שאני מחפשת - שילוב של נפש חמלה וחכמה".  
**מהי השיטה הטובה ביותר לגייס לקוחות?**  
"זה שילוב בין 'חבר מביא חבר' לעבודה בר-שתות החברתיות. הגישה האנושית שלי, בשילוב עם מקצועיות ספציפית בתחום זה, הן אלה שגר-רמות לאנשים להגיע".

## מניסיוןך מה שיטת הניהול הטובה ביותר?

"חשוב להציב לעובדים יעדים מדידים, ולתת

פני כשנה הגיע למשרדה של עו"ד גלית קרנר בחור צעיר, שהתאלמן בגיל צעיר בנסיבות טרגיות. הוא סיפר כי אשתו, בת 28, סבלה במהלך ההיריון מכאבי ראש, וכתו-צאה מטיפול כושל של נורוכירורג מבית חולים גדול במרכז הארץ היא נפטרה. בדיקה מעמיקה שנערכה בתיק העלטה, כי הטיפול שניתן לה על-ידי הנורוכירורג אכן היה רשלני וכושל, וכי ני-תן היה להציל את חייה. בנוסף, מבירור שנעשה מול משרד הבריאות התברר כי לרופא אשר חתם כנורוכירורג ושקבע כי אין לבצע נקז, אין כלל התמחות בנורוכירורגיה, וכיום המקרה נמצא בבירור מול משרד הבריאות.

הסיפור הזה הוא רק דוגמה אחת ממאות מק-רים בהם מטפלת עו"ד גלית קרנר, האומרת כי "האתגר הגדול זה להגיע לחקר האמת. הקושי גדול במיוחד לאור קשר השתיקה שקיים בין הרופאים".  
לדבריה, הסוד לניהול משרד עורכי דין מצליח בענף הרשלנות הרפואית טמון ביכולות התחקיר, לצד סדר ושיטתיות. "זה ממש כמו לעבוד בהיי-טק - מצגת, ציר זמן וניהול קפדני של כל תיק ותיק לגופו", היא אומרת בראיון למגזין "מנהלים".  
**איך מגיעים לחקר האמת בתיקים של רשלנות**

"הקונספט העסקי עדיין

מבוסס על העולם הגברי,

שכולל ישיבות עד שעות

מאוחרות שמקשות על

נשים שרוצות גם לשלב חיי

משפחה עם קריירה. גברים

גם מגייסים את חבריהם

שבאופן טבעי הם גברים"

**ניהול?**  
"המסר החשוב הוא שנשים חייבות להאמין ביכולות שלהן, להתמקצע וללמוד כל הזמן ולא להפסיק לרצות להיות הכי טובות".  
**מדוע נשים שמהוות 50% מהאוכלוסייה, נמצאות פחות בתפקידי ניהול?**  
"הקונספט העסקי עדיין מבוסס על העולם הגברי, שכולל ישיבות עד שעות מאוחרות שמק-שות על נשים שרוצות גם לשלב חיי משפחה עם קריירה. גברים גם נוטים לעזור ולגייס את חבריהם שבאופן טבעי הם גברים".

# שותפות בהובלת חקיקת המיסוי

עו"ד יוסי אלישע, שמשמש גם יו"ר פורום המסים בלשכת עורכי הדין, פתח בתחילת השנה משרד בוטיקי עצמאי המתמחה במיסוי ובתוך מספר חודשים הצליח לגייס כלקוחות המשרד כמה מהחברות המובילות במשק. "פתיחת עסק עצמאי דורשת השקעה מרובה, איתור הזדמנויות ונקיטת יוזמה להגדיל כל העת את מאגר הלקוחות", הוא אומר בראיון "למנהלים" | גלית שפיר



צילום: יח"צ

"קודם כל חשוב לעדכן מעגלים רחבים של אנשים ומכרים שפתחת משרד עצמאי, לאתר חברות ועסקים שיזדקקו לשירותים שלך וליזום פגישות עם המנהלים הבכירים באותם ארגונים. גם שהעסק צובר תאוצה ומוניטין, אסור לקפוא על שמרים וצריך כל הזמן להמשיך ולהשקיע משאבים בגיוס לקוחות חדשים, תוך שימור הקיימים".

**יש אינפלציה של משרדי עורכי דין שפועלים בענף. מה הייחודיות שלכם?**

"הייחודיות שלנו טמונה בצוות המקצועי שבנינו ובתודעת השירות הגבוהה. במישור אחד, מדובר בצוות עם מומחיות כפולה (עריכת דין וראיית חשבון) שהוא עתיר ניסיון בתחום המיסוי על ענפיו השונים. במישור נוסף, מדובר בהרכב של אנשים שחיים ונושמים את התחום, עם תשוקה אמיתית למקצוע ועם סקרנות ויסודיות בלתי נדלות. התכונות האלה מובילות את המשרד למעורבות גבוהה מאוד ברכיבים מגוונים של התחום, ומאפשר לו, כתוצאה מכך, להעניק שירות איכותי יותר ללקוחות".

**איך נכון לנהל עובדים?**

"לא מעט ארגונים מצהירים, שהעובד הוא המשאב החשוב ביותר לארגון, ושביעות רצון של העובדים עומדת בראש מעיינם. הדבר הזה הוא לא משהו שצריך להישאר כסיסמא בלבד. שביעות רצון העובדים היא הכרחית להצלחתו של ארגון, והיא האופן היחיד שבו מנהל יכול לוודא, שהשירות שהוא מספק ללקוחות שלו באמצעות עובדיו יהיה איכותי באמת. לכן, יש להעניק לעובדים שכר הוגן, סביבת עבודה נעימה ולהעניק להם תחושה שיש להם חלק משמעותי בהצלחת החברה שהיא המשפחה השנייה עבורם".

**מהי העצה שלך לצעירים שחולמים על הקמת עסק?**

"להאמין במה שאתה רוצה להשיג, לא לפחד ולהעז, להתעקש על הדרך. פעלו לעשות תמיד את הטוב ביותר בכל דבר שאתם עושים. שום מאמץ שיוקו או 'באז' ברשת חברתית לא מחליף איכות ושירות ברמה גבוהה".

המס, כי כאשר שיעור המס הוא אפס אין גביית מס ואם המס יגיע לשיעור מקסימלי של 100% המדינה לא תגבה אפילו שקל אחד. אם המס הוא אפס אז כולם מדווחים על הכנסותיהם ואין העלמות, ואם המס הוא 100% אז אף אחד לא עובד, או שמי שעובד מעלים מס. התחושה בארץ היא שנטל המס כאן הוא כבד ויוקר המחיה (בפרט עם עליית מחירי הדירה) מחזק תחושה זו עוד יותר. לכן, מי שמשלם מס ויודע שאחרים לא משלמים, מרגיש פראייר. צריך לדאוג למראית עין של צדק. אחת הדרכים המהירות והאפקטיביות ביותר למתן התחושה לציבור שהכסף 'חור' זר אליהם ולהגברת אמון הציבור במערכת המס, היא הפחתת שיעורי המס ומניעת עיוותים פיסיקאליים היוצרים חבות מס על רווח שלא נצמח אצל הנישום. כך למשל הנושא של 'שווי שימוש לרכב', שהוא לכל הדעות מעוות מבחינה כלכלית ואינו לוקח בחשבון מספר פרמטרים חשובים בהם: ירידת שווי של הרכב לאורך השנים, תפקידו של העובד, בין אם הוא בשטח או במשרד, השימושים שנעשים ברכב למטרות עסקיות מובהקות ועוד. בתחום הנדל"ן הכשל המרכזי שאותו זיהינו הוא כפל המס בכניסתם של משקיעים ויזמים לפרויקטים בתחום ההתחדשות העירונית לאחר חתימת הדיירים, מה שלא פעם גורם לעצירתם או ביטולם של פרויקטים ואנו פועלים מול הנהלת רשות המיסים בנושא זה באופן מאוד אינטנסיבי".

## תודעת שירות אמיתית

**מה הסוד לניהול עסק עצמאי מצליח?**

"לפני שפותחים עסק חייבים להכין תוכנית עסקית רעיונית, לגייס אנשי צוות שמאמינים בחזון שלך ולהתוות את הדרכים בהן מתכוונים לגייס לקוחות. אם לקוח נתן בך אמון, המקצועיות שלך נמדדת בכל יום, ואסור שיהיו בה פשטות. ניהול עסק טוב מחייב שמירה על סטנדרטים גבוהים ועל איכות, יסודיות, ותודעת שירות אמיתית ללקוחות".

**איך מגייסים את הלקוחות הראשונים?**



צילום: המרכז לגישור בישראל

## שם מרואיין

**תפקיד:** בעלים של משרד עו"ד יוסי אלישע קלדרון ושות'.

**תפקידים ציבוריים:** יו"ר פורום המסים (משותף) בלשכת עורכי הדין.

**השכלה:** סיים תואר ראשון במשפטים בהצטיינות ותואר ראשון בחשבונאות בהצטיינות מאוניברסיטת תל אביב.

**תפקידים קודמים:** משרד ש. הורביץ, מחלקת המסים במשרד סומך חייקין, שותף במשרד עורכי הדין יולוס אלישע ושות', מנהל מחלקת המסים במשרד עורכי הדין ליפא מאיר.

**תחביבים:** גלישה, סקי, ספורט מוטורי "אני מאמין" הניהולי: העובד הוא המשאב החשוב ביותר לארגון.

לתמונה שמצטיירת לפעמים בחוץ, מרבית חברי הכנסת מפגינים חדות וידע רב בתחומים השונים. לא קל להניע את גלגלי המערכת בניסיון לחולל שינוי אמיתי, אם כי בתקופה האחרונה חל שינוי ויש פתיחות לשמוע הצעות לשינויים. התחושה היא שהיום, הסטגנציה הפקידותית הולכת ומתחלפת בקידמה ובתחכום. זה פועל לשני הכיוונים - רשויות המס הופכות אגרסיביות יותר עם השנים, אך הן גם מוכנות לתמוך ולשתף פעולה עם שינויים מטיבים".

**אילו עיוותים בתחומי המס יש לשנות באמצעות חקיקה?**

"לפי תיאוריית המס הבסיסית, בכל חברה צריך למצוא את נקודת האיזון באופן הטלת

יש תחושת סיפוק אדירה בידיעה שאתה שותף להתוויה ולקידום חקיקה שתורמת לציבור, לבעלי עסקים ולצמיחה במשק", כך אומר עו"ד רוי"ח יוסי אלישע, שבמסגרת תפקידו כיו"ר פורום המסים בלשכת עורכי הדין קידם חוקים ותקנות רבות, שחוללו מהפיכה בשוק המיסוי. בין השאר היה מעורב בחקיקה הנוגעת לקרנות ההשקעה בנדל"ן למגורים (חוק הריזים), דיווח על חוות דעת ועמדות, שומה חלקית, תיקון 85 לחוק מיסוי מקרקעין, מיסוי קבוצות רכישה, מיסוי פרויקטים להתחדשות עירונית, מיסוי חברות ארנק, מיסוי חברות בית, מיסוי דירה שלישית, רפורמה מקיפה בפקודת מס הכנסה בפרק שינוי מבנה (שעניינו הרחבת הקלות המס והגמשה משמעותית של ההגבלות לכניסת משקיעים וגיוס כספים לפעילות החברות במשק במסגרת ביצוע מיזוגים, פיצולים ורכישות) ועוד הצעות חקיקה רבות.

## לתקן עיוותי מס

בנוסף לתפקידו זה מייצג עו"ד אלישע את לשכת עורכי הדין ואת לשכת יועצי המס בדיונים בחקיקת המס בוועדת הכספים של הכנסת וכן מול רשות המיסים בכל הוראות הביצוע והחזרים המקצועיים המשמעותיים שמוציאה רשות המיסים בישראל. לאחרונה אף מונה גם כמגשר מומחה בתחום המיסוי במרכז לגישור, שהחל לפעול בימים אלה. מדובר במיזם חדש שמאפשר פתרון סכסוכים מחוץ לכותלי בית המשפט באמצעות מומחים בהליך המשלב את יתרונות הליך הגישור והליך הבוררות גם יחד.

**מהם האתגרים שאתה מתמודד עימם?**

"האתגר הגדול הוא לרתום אחרים את הגורמים המשפיעים להיות שותפים לשינויים שאנו סבור שחשובים לציבור, או לתיקון העיוותים שקיימים בחקיקה ולא תמיד רשות המיסים חיה ומבינה בזמן אמת את האטמוספירה הכלכלית שבה חיים הנישומים. בקרב חברי הכנסת יש נטייה טבעית לתמוך בעמדת רשות המסים כניצגה של הממשלה, אם כי אני מתרשם שבניגוד

# ניהול מקצועי של סכסוכי גירושין מורכבים



עו"ד רן רייכמן, מומחה לדיני משפחה, מדבר על המגמה של הרחבת סמכויות בתי משפט למשפחה לתחום דיני החברות, כאשר אחד או שני הצדדים הם בעלים של חברה משפחתית, ומספר על המאמץ שהוא עושה לסייע ללקוחותיו לקבל החלטות רציונליות בסכסוכים יצריים, כדי להימנע מפגיעה בחברה המשפחתית | גלית שפיר

משיב עו"ד רייכמן כי "לעו"ד לענייני משפחה נדרש ידע רחב בכל תחומי דיני המשפחה, חברות ודיני חוזים והכל תוך גילוי רגישות והבנה שלא מדובר רק בתיק משפטי, אלא בתיקים שמעורבים בהם אנשים שאתה אחראי לגורלם. אך לא די בכך כדי להביא להצלחת התיק – יש לזהות בכל תיק מהו החוסן המשפטי של הלקוח אותו אתה מייצג, או נקודת החולשה המשפטית של הצד האחר, וזאת לצורך סיום מהיר ומוצלח של התיק".

**במה השתנתה זירת המשפט ב-20 שנים אחרונות?**  
 "לדאבוני הרב יש כיום הצפה של המקצוע. מדי שנה נפגשים לשוק אלפי עורכי דין שמתקשים למצוא עבודה ופותרים מייד משרד עצמאי, ללא כל ניסיון קודם, מה שמביא הן לירידה בטיב השירות והן לטיפול מקצועי רשלני, שאף גורם לנזק ללקוח במקרים מסויימים. תופעה נוספת שאנו עדים לה בשנים אחרונות היא גיוס של לקוחות דרך הרשתות החברתיות, בעיקר בקרב עורכי דין הצעירים".

**מה ההמלצה שלך לצעירים שסיימו משפטים ורוצים לפתוח משרד עצמאי?**

"ההצלחה כיום, במיוחד בקרב הדור הצעיר, משולה לתוכנית ריאליטי. בדור הזה קיימת נטייה לחשוב כי ההצלחה בטוחה ומהירה, אך לא כך הדברים. בניית עסק פרטי היא עבודה קשה יומיומית שמחייבת השקעה אינסופית בכל לקוח".

**מהי ההמלצה שלך לצעירים שסיימו משפטים ורוצים לפתוח משרד עצמאי?**

"ההצלחה כיום, בייחוד בקרב הדור הצעיר, משולה לתוכנית ריאליטי. בדור זה קיימת נטייה לחשוב כי ההצלחה בטוחה ומהירה, אך לא כך הדברים. קודם כל, בניית משרד היא עבודה קשה, יומית ותובענית, שמחייבת השקעה אינ-סופית בכל לקוח. מעל הכל, על עורכי הדין לזכור את השליחות שלהם מחוייבים – לעזור לאנשים".



צילום: יוהנס

## עו"ד רן רייכמן

**תפקיד:** בעלים של משרד עורכי הדין מהמובילים בארץ בתחום דיני משפחה והירושה.

**פעילויות נוספות:** מנחה בתוכניות "שאלה משפטית" ו"פרקליטים עד הבית" בערוץ 2.

**השכלה:** בוגר תואר ראשון במשפטים מהמכללה למינהל.

**תפקידים קודמים:** סגן יו"ר ועדה לענייני משפחה בלשכת עורכי הדין.

**תחביבים:** קולנוע, ספורט, קולינריה.

**ה"אני מאמין":** הניהול: ניהול נכון של תיק מתחיל בירידה לפרטים הקטנים, זיהוי האינטרסים של הלקוח וקביעת מפת הדרכים להשגת תוצאה מיטבית עבור הלקוח.

יצטרכו ללמוד כיצד לנהל יחדיו את החברה למרות האמוציות, וככל שלא יגיעו להסכמות ניתן לפנות לבית המשפט אשר יקבע מנגנונים לניהול החברה, פיקוח על פעילותה ובמקרים מתאימים אף מינוי מנהל מיוחד, ניטרלי, אשר יפעל לטובת החברה".

## הצפה של המקצוע

עו"ד רן רייכמן הוא בעל 18 שנות ניסיון ומשרדו נמנה על המשרדים המובילים בתחום דיני משפחה וירושה. בתשובה לשאלה מה נדרש על מנת להצליח בניהול של תיקים בענייני משפחה,

## מנגנונים לניהול החברה

תופעה שכיחה נוספת הינה כי בן הזוג המזיק במניות החברה, בצעד טקטי ומלאכותי, מבצע מהלכים יוזמים כדי להפחית "בכוונת מכ" וון" את שווי החברה וזאת כנגד האינטרסים של החברה עצמה, והכל על מנת להקטין את החלק המגיע לבן הזוג האחר בחברה במסגרת איזון המשאבים.

**מהי, אם כן, האסטרטגיה הנכונה לניהול תיקים של סכסוכי גירושין, במקרים בהם אחד מבני הזוג מנהל חברה מצליחה?**

"הכל מסכימים כי האינטרס משותף של שני הצדדים הינו כי החברה המשפחתית, שעד לפרוץ הסכסוך המשפחה כולה נהנתה משגשוגה, ינתקו את האמוציות האישיות ויקפידו על כך שההליכים המשפטיים לא יביאו לקריסת החברה, או לשיתוק פעילותה העסקית. לפיכך, יש לבחור באסטרטגיה נכונה, תוך זיהוי האינטרסים של הצד אותו אני מייצג, היינו – איזון בין צרכי הלקוח תוך שמירת ערך ופעילות החברה. בתיק גדול שניהלתי לאחרונה ניסתה האגודה לקבל צווים אגרסיביים כנגד פעילותה של החברה המשגשגת שהייתה בבעלות מרשי. זיהיתי כי היעדרות לבקשת האגודה תביא לשיתוק החברה, שיקפתי טענות אלה לבית המשפט ובית המשפט הסכים ודחה את ניסיונות האגודה".

**מה קורה כשהחברה מנוהלת במשותף על-ידי שני בני הזוג?**

"סכסוך גירושין כאמור הינו סכסוך יצרי, כאשר אותן אמוציות משפיעות לא פעם על דרך קבלת ההחלטות של בני הזוג. כאשר מדובר בניהול חברה משפחתית, קבלת החלטות המתבססת על אמוציות, ללא יישוב ושיקול דעת, הינה דרך ניהול מסוכנת, אשר עלולה להביא לפגיעה בחברה. לפיכך הדבר החשוב ביותר הינו לקבוע כי בני הזוג אשר לא יכולים לחיות תחת אותה קורת גג אחת בליט ברירה

סכסוכי גירושין מתאפיינים במאבקים יצריים על משמורת ילדים, חלוקת הרכוש והמזונות. העניינים מורכבים עוד יותר כאשר אחד מהצדדים או שני בני הזוג הם בעלים של חברה משפחתית.

"השאלות השכיחות עימן אני מתמודד יום-יום בבית משפט נוגעות בין היתר בשאלה: האם בן הזוג רשאי לקבל חלק מהחברה אשר הון המניות המונפקות בה רשום ע"ש בן הזוג האחר? כמו כן, מה זכויותיו של בן הזוג בחברה שאינה רשומה על שמו אשר בן הזוג האחר ייסד לפני הנישואין והחברה הושבחה במהלך הנישואין", מספר עו"ד רן רייכמן, בעלים של אחד המשרדים המובילים בארץ בתחום דיני משפחה, צוואות וירושות, על האתגרים המקצועיים הכרוכים בניהול סכסוכי גירושין מורכבים.

לדברי עו"ד רייכמן, התשובות לשאלות הללו טמונה בזהות הערכאה שתנהל את תיק הגירושין – בית הדין הרבני או ביהמ"ש למשפחה. הנטייה של בתי הדין הרבניים היא לראות בחברה "אישיות משפטית נפרדת" ועל-פי-רוב אינם מאפשרים לאישה לקבל סעדים וצווים כנגד החברה. לעומת זאת, בתי המשפט למשפחה, אינם מאפשרים לבן הזוג המחזיק בזכויות בחברה (לרוב הבעל) להסתתר באופן מלאכותי מאחורי החברה בשם עקרון "האישיות המשפטית הנפרדת של החברה" והחברה מצורפת לרוב להליך המשפטי המתנהל. בית המשפט מצרף את החברה בזהירות, כאשר הוא מקפיד כי צווים שיינתנו כנגדה לא יכבידו על פעילותה העסקית השוטפת. כתוצאה מכך, בית משפט למשפחה מאשר להיכנס לקרביים של החברה ומאשר לקבל נתונים כספיים, לרבות דוחות כספיים של החברה, חוזים בהם היא קשורה וכל מסמך רלוונטי המעיד על שוויה של החברה. התוצאה היא ששופטי משפחה מכריעים בסכסוכים בחברות ובעסקים ששוויים עשרות מיליונים.