

הכוח העולה של ראשי הצוותים בארגון

ורד לוינשטיין, מנהלת אקדמית מכללת נס טכנולוגיות, חברת ועדת ההיגוי של פורום HR מקבוצת אנשים ומחשבים

המשבר הכלכלי כמו גם תהליכי מיתון והאטה במשק הישראלי, הביאו ארגונים מכלל המגזרים לבצע תהליכי ייעול חוצי ארגון שכללו: פיטורי עובדים, נידודים בין תפקידים, קיצוץ במשרות ניהול תוך ביצוע שינויים במבנים הארגוניים והתפקודיים של ארגונים ועסקים.

כפועל יוצא של תהליכי ההתייעלות, בוטלו או אוחדו פרויקטים ואף צומצמו תכולות והיקפים של פרויקטים פעילים על פס הייצור הארגוני.

אם בתקופות קודמות, לכל פרויקט הוקצה לפחות מנהל אחד, הרי שכיום, מנהל פרויקט אחד נדרש לנהל מספר פרויקטים במקביל ומרכז הכובד הניהולי עובר למעשה אל השטח, אל כתפיהם של ראשי הצוותים. אלו הפכו להיות מנהלי הפרויקט בפועל, למרות שבהיררכיה הארגונית אינם מוגדרים כמנהלי פרויקטים ולרוב אינם אוחזים בהכשרה המתאימה, כמו גם שנות ותק או ניסיון ניהולי בתחום.

מצב זה מעלה דילמות ניהוליות הן לראשי הארגון והן ליחידת משאבי האנוש והפיתוח הארגוני, המחייבות אותן לייצר סט פתרונות ניהוליים והדרכתיים. ראשי הצוותים מהווים את הדור הבא במחזור חיי הארגון, לרוב מדובר באוכלוסיה צעירה, בעלת שנות ניסיון ניהולי מועט יחסית ויש להכשירם בהתאם. הדבר נחוץ אף יותר בעת בה הארגון נדרש לשמר ואף להגדיל את תפוקותיו בכדי לצלוח את ימי המשבר בשלום.

צוותי עבודה - יתרון הגמישות כתנאי לשרידות

צוותים הם כוח המשימה העיקרי של הארגון ובם מגולמת ליבת העשייה. פעילות ארגונית המושתתת על צוותים מאפשרת גמישות ניהולית רבה. צוותים מהווים כוח העזר בהוצאה לפועל של האסטרטגיה הארגונית ויעדיה. ניתן להקים, לפרק ולאחד צוותים ובכך לתרום להגדלת התפוקות – כתנאי הכרחי לשרידות ארגונית. על פי חוקי האבולוציה: "לא החזקים שורדים, אלא הגמישים המתאימים עצמם למצבים משתנים". לכן על פי עקרון הגמישות, קל לארגון להקים צוות או לפרקו מאשר לבצע שינויים במבנים הארגוניים של יחידות גדולות. יש למנף היתרונות הגלומים בניהול של המשימות הארגוניות באמצעות צוותי העבודה ולבצע את ההשקעות המתאימות בפיתוחם.

הכל מתחיל מהראש - מינוי ראש הצוות

כאשר ממנים אדם לתפקיד ראש צוות, נדרש להתייחס ל – DNA האישי המקצועי והניהולי של המועמד. לעיתים קורה שהבחירה בראש הצוות מוכתבת כתוצאה מאילוצים ארגוניים, אולם ככל שתהליך הבחירה נתון בידי מקבלי החלטות, מומלץ לבחור לתפקיד, אדם בעלי הישגים מקצועיים ואישיים בתחומם. כישורי ניהול ומנהיגות, עמידה ביעדים ויחסי אנוש הולמים הם תנאים להצלחה בתפקיד. בנוסף על ראש הצוות להיות אדם המעורה בפרטים הקטנים בתחום הפעילות עליו הוא הופקד. עליו לקבל החלטות רבות ברמת המיקרו של הפרויקט וברזולוציית הביצוע בהשוואה למנהל הפרויקט ולכן הוא עסוק רבות בביצוע המשימה הארגונית וליווי אנשים ברמה זו.

ארגז הכלים הניהולי להצלחתו של ראש צוות

מחובתו של הארגון לדאוג לכך שראש הצוות, ישולב בתוכניות פיתוח מנהלים וירכוש מיומנויות שיאפשרו לו לנהל צוות עובדים ולבצע תהליכי משוב והערכה. תוכניות אלו אמורות לתת לו כלים להצלחה בתפקידו, הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית. הדבר אינו מנותק מהמציאות הכללית שכן, דווקא בעיתות משבר ישנה חשיבות גדולה לפיתוח ושימור עובדי ליבה ה-Talent הארגוניים כפעולת מנע לתהליכי Head Hunting התופסים תאוצה דווקא בעיתות משבר כחלק מאסטרטגיות של ארגונים.

תוכנית הכשרת ראשי צוותים נדרשת להתייחס לשלושה היבטים מרכזיים: גיבוש הצוות, מיקוד המשימה והגדרה ויישום של תהליכי עבודה מתאימים. גם אם צו השעה אינו מאפשר יציאה לתוכניות עתירות תקציב, עדיין ניתן בעזרת תכנון ניהולי נכון ליצור פתרונות מנצחים הניתנים ליישום בעיתות בהן קוצצו תקציבי ההדרכה.

שלב ראשון – גיבוש קבוצת ראשי הצוותים בארגון.

ראשית, מומלץ לגבש את קבוצת ראשי הצוותים כקבוצה הומוגנית בארגון, גם אם כל אחד מהצוותים הללו עוסק בעולמות ידע ותוכן שונים. בגיבוש זה מגולם מסר ארגוני חשוב המטפח את משאבי האנוש בדרגי הביניים להצלחה בתפקידם הארגוני.

שלב שני – מיקוד המשימה והגדרת גבולות גזרה

הגדרה ממוקדת של המשימות אותם נדרשים ראשי הצוותים למלא, על ידי מנהלי הארגון, היא מרכיב מרכזי להצלחה בתפקיד. הגדרה ברורה מביאה למדדי ביצוע גבוהים ולשביעות רצון הן של הכפופים בצוות והן של הנהלת הארגון. מנהל צוות היודע מהן התפוקות המצופות ממנו בתחומי הפעילות עליהם הוא אמון, ידע לשדר מסר ברור לכפופים לו ובכך לייצר אווירת אתגר ומשמעות לעשייה הארגונית. עמימות ותחומי אחריות "אפורים" שאינם מוגדרים יביאו לתוצאה הפוכה, שמשמעה איבוד אפקטיביות ארגונית.

שלב שלישי – הגדרה ויישום של תהליכי עבודה

תהליכי ההכשרה וההדרכה הניהוליים הינם קריטיים להצלחה בהובלת צוות לא פחות מאשר רכיבת ידע מקצועי. צוות הוא יחידת בסיס מתוזמרת שהכשרתה דורשת זמן ומשאבים. הובלה מוצלחת של הצוות היא בראש ובראשונה פרי של הכשרה מתאימה ושנות ניסיון של העומד בראשו.

בין רשימת הגורמים המביאים להצלחה של צוותים בעבודתם ניתן למצוא: הגדרת חזון וערכים, הגדרת תחומי האחריות המשותפת ותרבות צוות, הגדרת מטרות ויעדים, הגדרת מדדי ביצוע, עמידה בלוחות זמנים, התמודדות עם קונפליקטים בין צוותיים וחוץ צוותיים, ביצוע תהליכי בקרה, הבטחת איכות ומתן הפלטפורמה לרכישת כישוריים מקצועיים.

באחריות מנהלי הארגון, בשיתוף עם יחידת משאבי האנוש להכין תוכנית פעולה מסודרת ולהתייחס לכל אחד מגורמי הצלחה. תוכנית זו תהווה חלק מתוכנית ההכשרה כוללת שתסייע לראש הצוות להפוך מעובד מהשורה למנהל מוביל בארגון.

מבט לעתיד

שיטת הניהול של קבוצת עבודה בה אדם אחד מפקח על קבוצת עובדים ללא שיתופם באחריות הניהולית חלפה מן העולם. עולם הלגו מחייב הסתגלות מהירה לשינויים תוך יצור פתרונות מהירים לתמורות וזעזועים חיצוניים ופנימיים לארגון בייחוד בימי משבר ואי ודאות.

תפיסת הלקוח במרכז, טיפוח תרבות ארגונית שבסיסה נרמות של מצינות ושרות ללקוחות פנימיים וחיצוניים, מחייבות גמישות והתאמה לתנאים משתנים כתנאי מפתח לשרידות בעולם תחרותי. הכשרת המובילים הארגוניים, המהווים את הדור הבא של המנהלים, היא תנאי סף להצלחה. גם אם לא כל המנהלים שהארגון יכשיר יישארו עימו לאורך זמן, יש לאמץ חשיבה ודרכי פעולה לטווח הרחוק. ללא הכרה ארגונית בתהליכי ההכשרה למנהלים בדרגי הביניים ויצירת תרבות ארגונית תומכת, לא יוכל הארגון לאורך זמן להעלות את רף הביצועים האישיים והארגוניים, להגביר תפוקות ארגוניות ולעשות "יותר בפחות".