



מסדר המפקד

כיצד יש לערוך סקרי הנהלה, ומה התועלות שבהם

לישיבות אלה. זמן הנהלה ושאר המשתתפים חשוב ויקר. ככל שהחומר יהיה מוכן מראש ובצורה טובה, כך יושקע הזמן בטיפול בנושאים החשובים ולא בהבנת הנקרא, או בבירורים לגבי המצב הקיים. כמו בצבא, חשיבות מסדר המפקד היא בהכנה לקראתו. עושים סדר, זורקים דברים ישנים, מעדכנים את הדברים החדשים, לומדים את המצב לפרטיו ואף נוקטים פעולות מתקנות אם נדרש. בדיוק באותו האופן, מתיישר הפרויקט לקראת סקר הנהלה.

יתרון נוסף המתקבל הוא שיפור שיתוף הפעולה בין כל הנוגעים בדבר וגם "קנאת סופרים תרבה חכמה": בסקר הנהלה משתתפים מנהלי פרויקטים שונים. כל אחד מציג בתורו. לא נעים להגיד, אך המציאות מראה שקנאת סופרים תרבה חוכמה. המשתתפים בדיון מדווחים על ההתקדמות בתחום אחריותם, וכל אחד רוצה להיראות הכי טוב שאפשר מבחינת התוצאות שבתחום אחריותו.

באחד הארגונים הגדולים מיסדנו סקר הנהלה לניהול פרויקטים. בסקר זה מנהל הארגון סקר פעם בשבועיים במשך 3 שעות את התנהלות כל הפרויקטים שבתחום אחריותו. לכל פרויקט הוקדשה רבע שעה בדיוק. מנהלי הפרויקטים נדרשו לרווח בפורמט קבוע של 4 שקפים על מצב הפרויקט שבאחריותם: בשקף הראשון - תמצית מדיים, המראים את מצב ניהול הפרויקט מבחינת ל"ז, תכולה, תקציב

ומדדי איכות, לכל מדד - תכנון מול ביצוע נוכחי; בשקף השני - סטטוס הפרויקט; בשקף השלישי - תמצית ניהול הסיכונים בפרויקט. בישיבה דנו רק באחד עד שלושת הסיכונים הגדולים ביותר; בשקף הרביעי, שהוא אופציונלי - מידע אחר שיש לדון בו הקשור לפרויקט.

לדברי מנהל הארגון, אלה היו הישיבות הטובות ביותר שלו במהלך השבוע. באמצעות מנגנון זה התאפשר לו להיות עם היד על הדופק ולסייע למנהלי הפרויקטים לבצע את תפקידם בצורה הטובה ביותר.

סקרי הנהלה מביאים לניהול מסייע ומאפשר. סקרי הנהלה שכאלה חשובים מאוד להנהלה, אבל לא פחות מזה - לעובדים ולמנהלים בדרגים השונים. הסקר מאפשר לעובדים ולמנהלים להיחשף בצורה בלתי אמצעית, וגם להפעיל מנגנוני אסקלציה מול הנהלה. באמצעות הסקר, מסתנכרנות כל הפונקציות בארגון לאותה המטרה.

ההכנה לסקר הנהלה היא חשובה ביותר, כדי שהישיבות יהיו יעילות מומלץ ביותר גם להפיץ את החומרים מראש למשתתפים ולקבל משוב. מומלץ ביותר להקפיד על כך שסקרי הנהלה יתבצעו בפתיחות, כדי שעובדים והמנהלים יציגו תמונת מצב אמיתית ויזכו לסיוע הנדרש. אם הנהלה משתמשת במידע המוצג לפנייה כדי לנזוף ולבקר - עלול להיווצר מצב שבו יוצגו נתונים בצורה סלקטיבית, או שעלולה להתפתח תרבות של האשמות וזריקת אחריות מאחד לאחר - ובזאת ייצא שכרנו בהפסדנו.

*** אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>**

סקר הנהלה לניהול פרויקטים נועד לסקור ולוודא שהפרויקטים מתנהלים על פי התוכנית. בסקר משתתף המנהל הבכיר ביותר בארגון, צוות הנהלה שלו, מנהלי פרויקטים ובעלי עניין.

סדר היום של הסקר נקבע מראש. בדרך כלל, הוא כולל את התוכנית שעליה הוחלט בסקר הקודם, ואת ההתקדמות והתוצאות שאליהם הגיעו בתקופה שחלפה מאז הסקר. בנוסף, דנים במדדים המסכמים את התקופה שחלפה ומציבים יעדים לתקופה הבאה. אם קיימים סיכונים העלולים להפריע להשגת המטרות - דנים באופן הפעולה בהם. חשוב לשמור על תבנית קבועה ועל מעקב משימות מיישבה לישיבה. סקר הנהלה הוא סקר המתבצע תקופתי, ומטרתו להבטיח התנהלות



תקינה ושיטתית. הסקר מאפשר להנהלת הארגון לקבל החלטות נכונות ולשפר את ביצועי הפרויקטים בהתאם לנתונים המובאים בפניהם. זהו ערוץ עבור הנהלה לקבוע את הטון, להיות מעורבת באופן אישי במתרחש ולהעביר מסר של איכות ומצינות באמצעות קשר שוטף ובלתי אמצעי עם מנהלי הפרויקטים.

יתרונות סקרי הנהלה:

היתרון הראשון הוא הנהלה תומכת. הסקר מאפשר להנהלה לתמוך בעובדים ולסייע להסיר את כל העיכובים המונעים מהם להגיע לתוצאות הרצויות. תמיכה זו מאפשרת לרתום את העובדים לפרויקט, כיוון שהדרגים הבכירים ביותר המשתתפים בסקר משדרים אותו המסר ומסכימים על ההתחייבויות.

היתרון השני הוא מנגנון אסקלציה ותעדוף. במהלך הסקר עולים נושאים הדורשים טיפול מיידי. כיוון שהנהלת הארגון הבכירה נוכחת, אפשר להבין במיידית את ההשפעה של הנושא ולהחליט על תוכנית הפעולה לטיפול בו, כגון שינוי עדיפויות, הוספת משאבים, או פעולה אחרת.

היתרון השלישי הוא ניהול שיטתי. לסקרי הנהלה יש תבנית קבועה. תבנית הישיבה היא בעצם תמצית ניהול כפי שרואה אותה הנהלה הבכירה. זוהי אחת ההזדמנויות לשרד מה חשוב לה לדעת. בהתאם, כל הארגון מתיישר לפי הערכים והנושאים של סקר הנהלה. היתרון הרביעי הוא מסדר המפקד: חשוב להקפיד על הכנה טובה