עבודת הנהלה מרכזית מול סניפים

**על פי מודל שלושת ה-מ' – לייעוץ ארגוני ופיתוח מנהלים**

***מבוא***

סניפים, כיחידות ביצוע עצמאיות, מהווים פתרון בידי החברה לפעול בהלימה לסביבות שונות תוך מתן מירב הסמכויות לסניף לתת מענה טוב לצרכי הלקוח. בחלק מהחברות, כמו במקרה של זכינויות של מסעדות, חנויות בגדים וכו' הסניפים מביעים בעיקר שונות גיאוגרפית (מתן שירות יחסית זהה באזורים קרובים), בחלק מהחברות מדובר במתן שירותים שונים אול פלח שוק שונה, בחלק (כמו בבנקים) יש תערובת של השניים.

יחד עם זאת ולמרות ההתקדמות הטכנולוגית במערכות שליטה ובקרה בארגונים, מתעוררים קשיים הנובעים מאופי הקשר בין ההנהלה המרכזית של החברה, על גופי המטה השונים שלה, לבין הסניף. כך, לדוגמה, בעשייה היומיומית מתעוררים חילוקי דעות וניגודי אינטרסים בנוגע לסמכויות ולכלי עבודה בין הסניף לבין גופי מטה שונים בהנהלת החברה. קונפליקט זה, שהוא אימננטי לעצם פעולתן של יחידות ביצוע עצמאיות, אינו מטופל נכון במקרים רבים.

בחברות הלוקות בטיפול בקונפליקט נימצא מחד ביטויים המעידים על חוסר שליטה ובקרה מרכזיים ברמה האסטרטגית, ומאידך מעורבות יתר של ההנהלה בתחומים שונים של הניהול השוטף. מצב זה עלול לגרום לכישלונות ברמה האסטרטגית למרות, ובו זמנית, עם הצלחות ברמה הטאקטית (הסניף הבודד). ביטויים אלה מקשים על החברה להתמודד עם שינויים בסביבה בעיקר בתקופות משבר וצמיחה.

***מודל שלושת ה M-' ותרומתו לחברה***

עם מורכבות זו נועד להתמודד מודל שלושת ה M-' המתייחס לאינטראקציות בין שלוש רמות ארגונית מובהקות – מאקרו (הנהלת החברה ופונקציות המטה המשותפות), מידרו (איזור ) על השונות מחד והאחידות מאידך, מיקרו (החנות הבודדת).

המודל מלמד כל רמה בחברה, להתמקד בתפקידה הנורמטיבי - בעיקר היבטי אסטרטגיה תאום ובקרה מול ניהול שוטף.

בכך מסייע המודל לחבר בין יתרונות הביזור לשטח (החנות) - מהירות וגמישות תגובה, קשר מיידי ללקוח; עם יתרונות הגודל של החברה )השפעה על הסביבה, פיזור סיכונים, חוסן פיננסי, יכולת פיתוח מוצרים ושירותים ייחודיים(. זאת תוך מתן דגש למשמעות השונות השיווקית מול האחידות הארגונית/ תפעולית בין שלושת המותגים.

***תהליך טיפול אופייני בעזרת המודל יכלול את השלבים הבאים:***

1. **מיפוי המצב הקיים ומצב הייחוס אליו שואפים להגיע**

א. מיפוי של תחומי סמכות ואחריות של כל רמה ארגונית. המיפוי מתבצע בעזרת מטריצה של שאלות הנבנית על פי עולם התוכן הייחודי של החברה ומתייחסת למצב מצוי ורצוי כאחד.

ב. מיפוי קשרי הגומלין בין הרמות השונות ובין כל אחת מהן לבין הסביבה. מיפוי קשרי הגומלין מתבסס על מיפוי הגבולות (הגדרת תפקיד, סמכויות ואחריות, גבולות אחריות גיאוגרפיים וכו') ודפוסי התקשורת האופטימאליים.

ג. קביעת מצב הייחוס )המצב הרצוי( של קשרי הגומלין.

1. **ביצוע תהליכי שינוי**

הפעלת תהליכי שינוי במטרה להגיע למימוש, הטמעה ומיסוד של מצב הייחוס. זאת בהתייחס לארבעה היבטים:

א. היבט **אסטרטגי** – שיווקי.

ב. היבט **מבני** - מה המבנה הארגוני המתאים. איזה פונקציות צריכות להתקיים במטה החברה, ואילו בחנויות. אילו מערכות תקשורת יחברו בין יחידות הביצוע למרכז, מה לבזר ומה לבדל (דיפרנציאציה), אחריות מול סמכות, מנגנונים לתאום, לבקרה ולפתרון קונפליקטים. קביעת דפוסי תקשורת ויחסי גומלין בין החנות לבין הנהלת החברה וכו'.

ג. היבט **תהליכי** - עיצוב מחדש של תהליכים ומיסודם תוך התייחסות מיוחדת לתפקיד ההנהלה ביחס לתפקיד החנות והבטחת רצף ומהירות תגובה במעבר מההנהלה לזכיינים ובחזרה. התייחסות מיוחדת לתהליכי תאום, בקרה, שליטה, חדשנות ולמידה ארגונית, איכות שירות וכו'.

ד. היבט **אנושי** - כיצד ניתן להתמודד בביטויים אישיים של הקונפליקט ולצמצם ביטויים של כוחניות לשמה. מי מבטיח את איכות תהליכי המיון, הדרכה, קידום, תגמול, פיטורין וכו'.

1. **הטמעת השינוי**

הטמעה ומיסוד של תפוקות השינוי, תוך מתן כלים בידי החברה לתחזוקתו באופן עצמאי.

1. **בקרה וכיול השינוי.**

***תוצאות מצופות מהשלמת התהליך***

השלמת תהליך השיפור מביאה לתוצאות הבאות:

א. מניעת עמימות בהגדרות תפקיד, אחריות וסמכות מקלה על זרימת תהליכי העבודה.

ב. קשר טוב יותר ללקוחות - הבניה טובה של סמכויות ביחידות הביצוע מביאה לקפיצת מדרגה ביכולת החברה לטיפול מהיר וגמיש בצרכי מגוון הלקוחות.

ג. יעילות - התמקדות כל רמה בחברה בתפקידה מאפשר ביצועו במשאבים )ובעיקר אנרגיה וזמן( פחותים ומפנה משאבים לטובת נושאים ש”לא הגיעו אליהם”. הדבר נכון בעיקר לגבי הנהלת החברה המתפנה מניהול שוטף לטובת עיצוב אסטרטגיה ומדיניות ותאום כלל מערכתי.

ד. שיפור התפוקות.

ה. תרבות ניהולית ואוירה נעימים וענייניים יותר בחברה - צמצום הקונפליקט על היבטיו השליליים.