

לכל המעוניין

בתחילת שנת 2013, נעשה חילוף תפקידים בהנהלת המו"פ של אופטיקה שמיר. סמנכ"ל המו"פ, דני קצמן, אשר כיהן בתפקיד יותר משני עשורים עבר לתפקיד אחר בחברה. במקומו נכנסתי אנוכי לתפקיד. אני סברתי שזוהי הזדמנות טובה לבצע התבוננות מעמיקה בפעילות החטיבה ובמטרותיה, ובעקבות זאת, לתכנן מבנה ארגוני בעל מבנה אופטימלי. הנהלת החברה סברה כך אף היא. שמיר בחרה בחברת ארגו לביצוע תהליך הייעוץ הארגוני ותכנון המבנה הארגוני החדש.

את הפעילות הובילה שולי עוזרי, וסייעה לה יעל ספקטור. פעילות הייעוץ כללה את שלבים הבאים:

1. אפיון הפעילות הנוכחית של החטיבה.
2. בחינה של יעילות השימוש בתשומות אנוש.
3. בחינה האם פעילות החטיבה תואמת את האסטרטגיה החיצונית של החברה.
4. אפיון השינויים הנדרשים בפעילות ובהקצאת המשאבים, על מנת להשיג תאימות טובה יותר עם האסטרטגיה החיצונית.
5. הגדרה מפורטת של הפעילות של בעלי תפקידי המפתח בחטיבה.
6. תכנון של סך תשתית כח האדם הדרושה על מנת לבצע את הפעילות בצורה טובה.
7. תכנון של התשתית הניהולית הנדרשת.
8. סקירה של אנשי המפתח המועסקים כיום בחטיבה, לרבות תחומי החוזקה שלהם ומיפוי יכולותיהם לתרום לחטיבה.
9. הצעה למבנה ארגוני חדש.

10. הכנת תכנית יישום הכוללת

- הגדרות תפקיד
- הגדרות של פעילות מחלקות
- הגדרת ממשקים
- הגדרת שיטות ניהול

בסוף תהליך הייעוץ, השינוי הארגוני הוטמע בצורה חלקה למדיי, בהתחשב במורכבות המובנת ביישום שינוי מאין זה. במסגרתו, מצבת כח האדם בחטיבה ירדה בכ-5% (עקב נידוד אנשי מפתח ליחידות אחרות ללא גיוס להשלמה). התקבלו משובים חיוביים רבים מיחידות אחרות בארגון ומלקוחות אודות שיפור בשירות שמתקבל מהחטיבה. הנהלת החברה, ובפרט מנכ"ל החברה, סבורים שיש הלימה טובה בהרבה כעת בין פעילות החטיבה לבין מטרות החברה. סקרים בקרב עובדי החטיבה מראים שאף הם, כמעט בכל המקרים, שבעי רצון מהשינוי שנעשה.

העבודה של צוות היועצות מארגו התאפיינה במקצועיות רבה. הן ביצעו ניתוח מעמיק של התרבות הארגונית של החברה, החטיבה, ושל הנפשות הפועלות בתוכה. הבנה זו התקבלה מתוך ראיונות ואינטראקציה עם אנשי החטיבה. מצד שני, הן ניתחו את מטרות החברה והחטיבה, ומתוך שני תהליכים אלה תכננו את המבנה הארגוני האופטימלי. בדיעבד ניתן לומר שמטרות התהליך הושגו במידה רבה מאוד.

באופן אישי, אציין שהתהליך היה מעניין ואף מהנה. בהחלט למדתי הרבה. על כל הדברים הרשומים לעיל, אני רוצה להודות בכל פה לחברת ארגו ובפרט לשולי וליעל.

בכבוד רב

ד"ר יובל כרמון

סמנכ"ל מו"פ CTO



Shamir Optical Industry Ltd. | שמיר תעשית אופטיקה בע"מ

Kibbutz Shamir | Tel: (972) 4-694-7810 | info@shamir.com
Upper Galilee, 12135 Israel | Fax: (972) 4-695-1302 | www.shamir.com

