

אם אינכם חאים מייל זה כראוי [לחצו כאן](#)



מינוי מנכ"ל ויחסי הגומלין עם בעלי השליטה

ד"ר דודי שלום (12.2014)

ההחלטה על מינוי מנכ"ל בחברה היא מן ההחלטות הקשות והחשובות ביותר הניצבות בפני בעלי השליטה בחברות ובכל ארגון אחר. לעתים זו גם החלטה גורלית לעתיד העסק, שעשויה להיות נקודת-מפנה בהתנהלותו. המנכ"ל נושא בתפקיד המורכב והחשוב ביותר בארגון, ויש לו את האחריות הגדולה ביותר להצלחתה או לכישלונה של החברה, Porter, Lorsch & Nohria, 2004)). לחב, גיוס של מנכ"ל חדש יבוא לידי ביטוי בעיצוב אסטרטגיה חדשה לחברה ובשינויים בולטים בהתנהלותה (Westphal & Fredrickson, 2001). החלטות לא מוצלחות על מינוי מנכ"ל יכולות להתבטא בביצועים כושלים של החברה, בחוסר יציבות עסקית ובחילופי גברי תספים בעתיד. ולפי טיצ' ובניס: "החלטות מנכ"ל גחעות הורסות ארגונים... בחירת מנכ"ל היא ההחלטה הגורלית ביותר הנגעת לאנשים. כל שאר ההחלטות נובעות מהחלטת המנכ"ל" (טיצ' ובניס, החלטות, 2011).

כל החלטה היא "הימור עמום" (לפי פחפ' י. דחר), אשר יכול להצליח או להיכשל. בהחלטה הקשורה לבני אדם קשה מאוד לצמצם את ההימור הזה ולבטל את מגבלותיו אצל מקבלי ההחלטה. החלטה מוצלחת נבחנת בשתי דרכים עיקריות: במבחן התוצאה ובתהליך קבלתה. לעתים קרובות בוצע תהליך מדקדק ורציונאלי בקבלת ההחלטה למסת את המנכ"ל, ונשקלו מירב ההיבטים הנחוצים, אך מבחן התוצאה התבטא בנזקים כספיים כבדים ובתוצאות הרסניות לחברה. במקרים אחרים, תהליך קבלת ההחלטה על המנכ"ל והליך גיוסו והכנסתו לתפקיד, היו לקויים. בלי להזכיר שמות של מנכ"לים בישראל, ידועים מקרים של כאלו שעזבו את תפקידם לאחר זמן קצר בתפקיד מסיבות שונות, כגון: חוסר התאמה לתפקיד, יצירת הפסדים כספיים ניכרים, חוסר יכולת להסתדר עם בעלים ו/או עם הפוליטיקה הארגונית בחברה, כישלונות בהפעלת רפורמות מצפות, פגיעה במוניטין של החברה, לקיחת סיכונים שהביאו לתוצאות עסקיות עגומות, ביצועים כלליים כושלים, קבלת החלטות מוטעות או חוסר יכולת לקבל החלטות, וכו"ב (על מנכ"לים אמריקאים כושלים ראה ב-צ'אראן, 2008; טיצ' ובניס, 2011; Charan, 2005; "כלכליסט", 11.5.2009; "פורבס" ישראל, 6.7.2013).

בעלי שליטה התלוננו בפני לא פעם על ההפסדים (כספיים ואחרים) שגרמו להם מנכ"לים חדשים, והתקשו להבין את מקורות הכישלון, למרות המאמצים הרבים שהקדישו במיון המועמדים ובקבלת ההחלטה על המועמד הסופי. הפער בין התהליך הרציונאלי שביצע מול מבחן התוצאה היה עבורם בלתי הגיוני. במקרים אחדים גם נתקלתי בכישלונות שנבעו ממינויים לא רציונאליים ומהחלטות שהתבססו על תחושות של בעלי השליטה, על היכרות אישית קודמת, הצלחה של המנכ"ל במקומות אחרים, אפקט ה"הילה" של מועמד, קשרים ולחצים של בעלי עניין וכו"ב. צריך גם לקחת בחשבון את העובדה שחלק מבעלי השליטה, שצריכים לקבל החלטה על בחירת המנכ"ל, אינם מנסים כלל בהחלטות כאלו.

אחת הסיבות הבולטות לכישלון במינוי מנכ"ל (מניסיון עבודה של 25 שנה עם בעלי שליטה בחברות ועם מנכ"לים), היא אי-הסדרת תהליך כניסתו של המנכ"ל לתפקיד ואי-הסדרת קשרי הגומלין בינו לבין בעלי השליטה. כך קורה, שהחלטה מוצלחת על מינוי מועמד ראוי ומתאים תיכשל במבחן התוצאה, למחת כישורי-סף יוצאים מן הכלל, ניסיון מקצועי קודם מרשים (בשנים, בתחומי פעילות ובהישגים), יחסים בין-אישיים מעולים של המנכ"ל, יכולת ניהול מוכחת וכדומה.

ההימנעות והעיכוב בקבלת ההחלטה למסת מנכ"ל חדש או אחר לתפקיד, תהליך קבלת החלטה חפוז או לא מסודר, מגבלות הזמן והמידע, מעורבות יתרה של בעלי מניות - כל אלה ואחרים מקשים על קבלת החלטה רציונאלית במינוי מנכ"ל. ראה גם ב- Porter, Lorsch & Nohria, 2004. סוגיות אלה יבוא לידי ביטוי שונה בחברות אחידות או בעלות מגוון פעילויות, בעלות מאפייני התנהלות ייחודיים, אופי הפיקוח ואופי ניהול הקונפליקטים הפנימיים: חברות משפחתיות או ציבוריות, חברות גדולות או קטנות, מספר בעלי המניות בחברה (רבים או מועטים) וכו"ב. חברות משפחתיות, למשל, יעדיפו מנכ"ל מהמשפחה, כדי לחזק את הפיקוח שלהן על ניהול החברה (Tsai, Kuo & Hung, 2009) ובעלי חברה, המכהנים גם כמנכ"ל בפועל, יתקשו לקבל החלטה על החלפה שלהם במנכ"ל מקצועי (Wasserman, 2003).

מה ניתן לעשות כדי לצמצם את הכישלונות במינוי מנכ"ל/מנהלים בכירים ואיך ניתן לשפר את סיכויי הצלחתם בתפקיד וביחסי הגומלין עם בעלי השליטה? המאמר יתייחס לכך בשלושה הנשאים הבאים: 1. אי-זיהוי הצורך ועיכוב בקבלת ההחלטה על גיוס המנכ"ל. 2. גיוס המנכ"ל – קבלת ההחלטה והתאמת הכישורים לתפקיד. 3. מיסוד קשרי הגומלין: בעלי שליטה – מנכ"ל והפעולות העיקריות של המנכ"ל בכניסה לתפקיד.

אי-זיהוי הצורך ועיכוב בקבלת ההחלטה על מינוי מנכ"ל חדש או בכלל

אחת הבעיות הבולטות במינוי מנכ"ל היא חוסר היכולת לקבל החלטה, ההימנעות והעיכוב בקבלת ההחלטה למסת אדם אחר לתפקיד, או בכלל. ההימנעות מקבלת החלטה אפשרית בנסיבות של אי-ודאות גבוהה בסביבה החיצונית והפנימית, אך היא יכולה להזיק מאוד בנסיבות אחרות. יש לצפות, לחוש ולזהות מראש את הצורך בהחלפת המנכ"ל. לא להמתין לעיתוי אומלל או למצב של "כיבוי שריפות", אלא להיות המובילים של המהלך בתזמון המתאים לארגון (לא למנכ"ל). יש צורך בזיהוי ואיתור מוקדם של מועמדים מתאימים ויכולת לגייסם במהירות בעת הצורך. בארגונים רבים אין הכנה מראש לצורך זה, ובכמחצית מהחברות העולמיות עם מחזור של יותר מ- 500 מיליון \$ אין תכנית מסודרת לחילופי מנכ"ל, וגם היקף שיש תכנית כזו אין סביבה תמימת דעים או שביעות רצון. מחקר מצביע על כך, שרק כ-20% ממנהלי משאבי אנוש בכ-276 חברות גדולות מחצים מהתכניות הקיימות בנושא זה (Charan, 2005)). דוגמא בולטת היא "בנק אמריקה", שבהיעדר תכנית מסודרת למינוי מנכ"ל, לא הצליח למצוא מחליף למנכ"ל שהתפטר בספטמבר 2009, מה שהביא לנפילה של 10% במניותיו. תכנית מסודרת לתהליך מינוי מנכ"ל ולאיתורם של מחליפים פוטנציאליים צריכה להיות מוכנה בחברה ואצל בעלי השליטה, כמה שנים לפני פרישתו של המנכ"ל המכהן. רצוי שהאחון גם יהיה שותף בגיבוש כישורי הסף הנדרשים למחליפו ובסימונם של מחליפים אפשריים (Zhang & Rajagopalan, 2010).

להלן שלוש דוגמאות בחברות ישראליות:

דוגמא 1 – החברה נהלה במשך כחמש עשרה שנים ע"י שני האחים המייסדים, בעלי השליטה. חלוקת העבודה ביניהם הייתה כזו, שהאחד עסק בתפעול ובייצור והשני עסק בשיווק ובמכירת. הניהול המשותף של השניים היה בלתי אפשרי בניהול חברה המעסיקה כמאה עובדים. השניים נמנעו מלהחליט על גיוס מנכ"ל, משום שהתרגלו למצב הקיים, התקשו לשנות הרגלים, חששו מלהכניס אדם זר לתפקיד בכיר בחברה וגם לא רצו לשאת בהוצאה הגבוהה של השכר. הניהול המשותף והבלתי מקצועי של הבעלים, יחד עם החיטכים הקבועים ביניהם, הביאו את החברה להפסדים שכמעט הביאו לסגירתה. לבסוף, לאחר נזקים אדירים ופגיעה במצב הפיננסי של החברה, במוניטין שלה, ביחסים עם מנהלים ועובדים ובמאגר הלקוחות הסכימו השניים לגייס מנכ"ל חיצוני. למהלך זה היו תוצאות חיוביות משמעותיות לעתיד החברה, המצליחה כיום ומתרחבת בפעילותה העסקית.

דוגמא 2 – החברה המובילה בתחומה נהלה כעשרים שנה ע"י מנכ"ל שגייס ע"י המייסד, בעל השליטה היחיד. המנכ"ל שכבר עבר את גיל הפרישה ניהל את החברה בשיטות מיושנות, בגישה כוחנית ושמרנית, כשהוא נמנע מלהכניס חידושים מתבקשים בכל תחומי הפעילות. למרות התחושה של כל הגורמים, בתוך החברה ומבחוץ (לקוחות, ספקים וכיו"ב), נמנע בעל השליטה מלקבל החלטה מתבקשת להחליף את המנכ"ל. בעל החברה, שבעצמו עמד לפני פרישה, השאיר את דור ההמשך להתמודד עם מנכ"ל סטטי, אשר לא מקדם את העסק, שומר על הקיים ומעכיר את האווירה הכללית. ההפסדים הכספיים, האקלים הארגוני השלילי ואי-העשייה הכללית בחברה הביאו לבסוף את דור ההמשך לקבל החלטה מתבקשת ולהחליף את המנכ"ל, שפרש בכבוד לגמלאות. לעיכוב של כחמש שנים בקבלת ההחלטה הזו היו תוצאות עגומות.

דוגמא 3 – בנו בכוח של המייסד מונה למנכ"ל קבוצה של מספר מפעלים בינוניים. המנכ"ל הצעיר היה חסר ניסיון ניהולי קודם ו/או השכלה רלוונטית. סגנון הניהול הריסני והאימפולסיבי לא אפשר לנהל את הקבוצה כמקובל בארגונים מתקדמים. למחת הייעוץ השוטף שניתן לבעלים, למנכ"ל ולמנהלים הבכירים, לא ניתן היה להביא את החברה למסלול המתבקש. האבא לא הסכים להחליף את בנו בכוח, והבן לא השכיל להבין שמנכ"ל חיצוני שיחליפו יוכל רק לתחם ולהגדיל את החושים. העיכוב בקבלת ההחלטה על החלפת המנכ"ל הביא לבסוף להתפרקותה של החברה.

תהליך גיוס המנכ"ל

תהליך גיוס המנכ"ל צריך להיות מסודר ושיטתי, ועליו לכלול מספר שלבים, כולל: בחינת מצבה הייחודי של החברה והאתגרים העומדים בפניה, קביעת קריטריונים למנכ"ל (מקצועיים ופרסונאליים) וקביעת הוועדה לאיתור ובחינת המועמדים הפוטנציאליים (על קביעת הוועדה לא ארחיב כאן). על תהליך אופטימאלי למינוי מנכ"ל ועל תקלות אפשריות בתהליך כזה, ראה ב- Khurana, 2001; Groves, 2007 וב- טיצי ובניס, 2011. להלן השלבים העיקריים בגיוס המנכ"ל:

הגדרת דרישות סף. בקבלת ההחלטה על גיוס מנכ"ל, יש להתחשב בכישורי הסף הנדרשים לבעל התפקיד, בהתאם לסוג הארגון ולאופי התפקיד הייחודי ובראייה אל עתיד הארגון: אל מהלכו הצפויים, אל התפתחותו המתבקשת, אל השינויים שהארגון נדרש לבצע לאור החידושים בסביבתו. למנכ"ל באשר הוא יש תפקידים מרכזיים, אשר מחייבים אצלו בהתאם גם כישורים הכרחיים.

לפי מינצברג (1973), למנכ"ל יש שלושה תפקידים מרכזיים, והם: תפקיד בין אישי, תפקיד של עיבוד מידע, תפקיד של עיצוב אסטרטגיה וקבלת החלטות.

תפקיד בין אישי – סמל של הארגון, הכולל ייצוג, משפט, איחוד וכיו"ב. מנהיג – מדרוך, מאמן, מניע את העובדים לעבר מטחת הארגון. איש קשר – כלפי סביבת הארגון החיצונית וכלפי פנים. **תפקיד של עיבוד מידע –** מנטר (מקבל) מידע, מפזר מידע, חבר של הארגון. **תפקיד של עיצוב אסטרטגיה וקבלת החלטות –** יזם, בעל חזון, נכונות לשנות וליטול סיכונים מחושבים; מטפל במשברים ובבלתי צפוי; מקצה משאבים – קובע סדרי עדיפויות, מנהל את התכנון האסטרטגי ומאשר תוכניות משנה; מנהל מו"מ.

לכל מנכ"ל נדרשים כישורי סף בסיסיים, המחייבים התייחסות מעמיקה של מקבלי ההחלטות בעת גיוסו, כגון: יושרה, אמינות, נאמנות, מסירות, מנהיגות, ראייה מרחבית, חשיבה לוגית, התמדה, נחישות, מחויבות, ביטחון עצמי, עמידה באחריות, שליטה עצמית, דוגמא אישית, יחסי אנוש, מיומנות בתקשורת בכתב ובע"פ וכיו"ב. ולכל אלה יש להוסיף ניסיון ורקע מוכחים בעבר, במשאים הכרחיים, כגון: התנהלות פיננסית במחזור כספי נדרש, קשרים טובים עם גורמי מפתח נחוצים, יצירתיות מוכחת וכיו"ב. השכלה היא מרכיב מרכזי בשיקולים למנות מנכ"ל, אך מסתבר שהיא לא מנבאת בהכרח את יכולותיו ואת הצלחתו של המועמד בעתיד (Bhagat, Bolton & Subramanian, 2010). כישורים נוספים הנדרשים למנכ"ל מצליח ראה גם ב-ביטל, פיתוח מנהיגות אישית בניהול (1989) וב- Hogan, Hogan & Kaiser, 2010 (שם גם ניתן לראות סיבות לכישלונות של מנכ"לים).

אישים מובילים במשק הישראלי ציים מספר תכונות החשובות למנכ"ל, כגון: מנהיגות, אמינות, חזון, תכנון לטווח הרחוק, יכולת השראה, פתיחות לזולת ולחידושים, הבנת השוק והצרכנים, נחישות וחוסן אישי, החלטיות, יכולת להציב אתגרים, עקשנות, סקרנות, אופטימיות, יכולת לשמש דוגמא לאחרים הנותנים בו אמן מלא, גיבוש גאוות יחידה, יכולת ניהול צוות, עקביות, מיקוד במטרות, יכולת למקסם את ערך הפירמה עבור בעלי המניות, יוזמה ויצירתיות, מקצוענות. ולפי בני גאון ז"ל, המנכ"ל "חייב להיות מנהיג, אמן, מנצח, שבמנהיגותו הופך נגנים (מנהלים כפופים) לתזמורת" (מעריב "עסקים", 29.12.2000).

סיכום הכישורים הנחוצים למנכ"ל יכול להיבחן גם לפי המודל של אדיג'אס (1991) – PAEI:

Perform, Purpose - תפקיד ביצועי, הגורם לארגון להיות תכליתי. מאופיין בהספק גבוה, בעמידה במשימות ובהפעלת פיקוח ובקרה כדי להשיג את מטחת הארגון.

Administrator – תפקיד ארגוני, המנהיג בארגון סדר, שיטות עבודה ונהלים, המפקח על שיגרת העשייה והמתאם את הפעילויות ביעילות ובאפקטיביות.

Entrepreneur - תפקיד של יזם, מוביל, יוזם שינויים, יצירתי, בעל ראייה אסטרטגית ונכונות ליטול סיכונים.

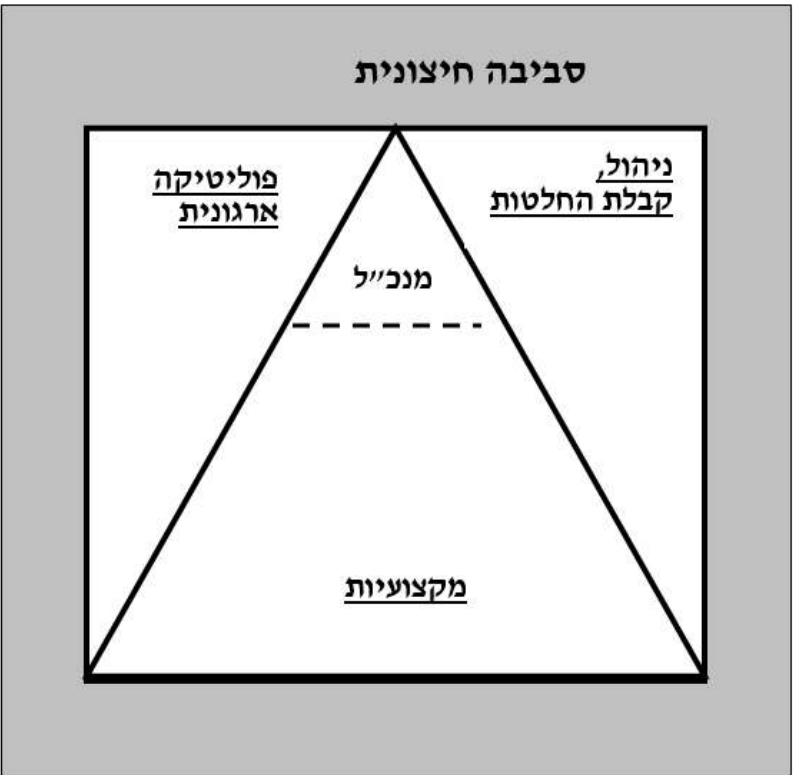
Integrator – תפקיד של מתכלל (חברתי), היוצר "חיבת" (סוציאליזציה) בארגון, המניע את העובדים ומטפח תרבות ארגונית של שתוף פעולה.

לכישורים אלו נצטרך להוסיף כישורי מקצוע, בהתאם למאפיינים המקצועיים של העסק בתחומי פעילותו (בנייה, תיירות, יבוא/יבוא, קמעונאות, רפואה וכדומה). אם כן, ברמת מנכ"ל זה דבר שניתן ללמוד תוך כדי העבודה, ואינו מחייב בכניסה לתפקיד. מנכ"לים רבים הצליחו בארגונים, גם בלי שהיה להם ידע מקצועי מוקדם בתחום. הם הביאו איתם לתפקיד כישורים נדרשים, אותם יכלו להפגין בכל ארגון אחר (קצינים בכירים במיל' הצליחו לקדם ארגונים גדולים, לאחר שהוצנחו לתפקידים, גם בלי רקע מקצועי קודם).

גיוס מנכ"ל צריך להתמודד גם עם השאלה: האם להעדיף מנכ"ל "מוצנח" מחוץ לארגון, או מנכ"ל "צומח" מתוך הארגון (את היתרונות והחסרונות של מנהל "צומח" או "מוצנח" ראה ב-שלום, 1996; Karaevli, 2007; Shen & Cannella, 2002; Zhang & Rajagopalan, 2010; Intintoli, Zhang & Davidson III, 2014). לרוב, מנכ"לים מוצנחים פחות יציבים בתפקיד

מאלו שצמחו מהארגון (Charan, 2005). ולפי טיצ'ו ובניס (2011), "כל אימת שחברה נאלצת לחפש מנכ"ל מחוץ לשורותיה, הרי שהיא מדגימה החלטה גרועה המגעת לאנשים. כלומר, החברה נכשלה במאמציה לבנות מאגר מנהיגים ... שיובילו בהצלחה את החברה לקראת העתיד". לדעתם, "היעדר של יורש בצמרת הארגון הוא שיא ההחלטות הגרועות בתחום משאבי האנוש" (עמ' 110-113). הם מדגימים זאת היטב בחברת HP ובחברות אמריקאיות נוספות.

אנסה לסכם את הכישורים הנדרשים למנכ"ל בתרשים שלהלן:



עובד בתחילת הקריירה שלו, בתחתית המדרג הארגוני בד"כ, צריך להפגין כישורים מקצועיים. הסביבה החיצונית אותה הוא מכיר ובא איתה במגע היא סביבה צרה, הכוללת לקוחות, ספקים וכיו"ב. המנכ"ל, לעומת זאת, נדרש בראש המדרג הארגוני להפגין פחות כישורי **מקצועיות** בתחום המקצועי של הארגון ויותר כישורי **ניהול וקבלת החלטות** (לפי הרברט סיימון, ניהול פירוש לקבל החלטות). הוא נדרש להפגין כישורים של **פוליטיקה ארגונית** – יכולת להתמודד עם הדינאמיקה החברתית של "מאחורי הקלעים", עם בעלים, מנהלים בכירים, ועד עובדים וגורמי מפתח אחרים (לדעת להתמודד גם עם "הנחשים והעקרבים", כלשון של הרמטק"ל לשעבר יעלון). **הסביבה החיצונית** איתה הוא צריך להתמודד היא רחבה מאוד, לעתים רבות-תחומית ובין-לאומית (תלוי באופי הארגון ובגודלו), ועליו לגלות רגישות גבוהה להשפעות כלכליות, טכנולוגיות, פיננסיות, פוליטיות ומדיניות ועוד, ולהפגין בהקשר זה כישורים של יזמות, ראייה מרחבית כוללת וחשיבה אסטרטגית. על הקושי של מנכ"לים להתמודד עם סביבת הארגון, ראה גם ב- Porter, Lorsch & Nohria, 2004.

טיצ'ו ובניס (2011) מביאים קריטריונים שהוגדרו למועמדים למנכ"ל בחברת ג'נרל אלקטריק (עמ' 121), ויכולים לשמש בסיס בקבלת החלטה דומה בארגונים אחרים:

- יכולת למלא תפקיד של מנכ"ל המחויב לחוץ והפסד בעסק רב-תחומי ובקנה מידה עולמי.
 - הפגנת מנהיגות עסקית החלטית והפעלת כוחו ביעילות, תוך כדי גילוי אומץ לב בקבלת החלטות ובביצוע פעולות.
 - יכולת להוביל את הצוות בפיתוח חזון משמעותי לעסק.
 - תקשורת יעילה בהבהרת החזון שלו ובהנחלתו בכל רמות הארגון.
 - קבלת החלטות עסקיות מצוינות הנסמכות על תהליכים מוסדרים, על האינטואיציה האישית ועל מידע מגוון ממספר מקורות.
 - יכולת לזרז מהלכים עסקיים מהפכניים בתזמון וביעילות – ניהול מוצלח של שינוי ארגוני וחדשנות.
 - הבנת הדינאמיקה העסקית ויכולת לפתח אסטרטגיות וטקטיקות יצירתיות אך מציאותיות.
 - יכולת להתמודד בהצלחה עם פוליטיקה ארגונית ומחוץ לחברה.
 - נכונות להעמיד את ביצועי החברה לפני אינטרסים צרים והנחלת התפישה הזו לכפופים.
 - יכולת לנהל קשרי קהילה נאותים.
- כישורים אלה ואחרים צריכים להתאים לאתגרים הייחודיים העומדים בפני הארגון, ושאינם יצטרך המנכ"ל להתמודד מייד עם כניסתו לתפקיד. כשמגויס מנכ"ל בלי שנבחנה מספיק ההתאמה בין כישוריו לתפקיד, התוצאות לארגון וגם למנכ"ל עצמו יכולות להיות הרסניות.

דוגמא 1 – בעל השליטה בחברה לשיווק מוצרים (חברה בקבוצה), שרצה להגדיל את הפעילות המסחרית בחברה, הדגיש בבחינת המועמדים לתפקיד המנכ"ל את הכישורים והניסיון בתחום המכירות, והתעלם מההפניה לכישורים של ניהול עובדים ועבודת צוות, ההכרחיים בתפקיד זה. המנכ"ל שגויס לתפקיד הצטיין בתחום המכירות, אך היה חסר כישורים בין-אישיים, שהיו נחוצים להפעלת אנשי המכירות. חולשתו הניהולית בהנעת המשאב האנושי הביאה לכישלון צורם בתפקידו ולפגיעה קשה מאוד במכירות החברה ובתפעולה. לאחר החלפת המנכ"ל כבר אי-אפשר היה לתקן את הנזקים בתוך החברה וביחסיה עם גורמי חוץ, וכעבור זמן לא רב היא חדלה לפעול.

דוגמא 2 – חברה בעלת מספר חמיות גדולות התפתחה למימדים כאלו, שהמייסד והבעלים לא יכול היה עוד לנהלה בעצמו. הוא חיפש מנכ"ל בעל שיעור קומה, ובסופו של תהליך ארוך גייס לתפקיד קצין בכיר מאוד במילואים, שקיבל עליו המלצות חמות מבעלי עניין, ושהרשים אותו באישיותו ובניסיונו הפיקודי העשיר. המנכ"ל המגויס, שהיה בעל שיעור קומה וכישורים מוכחים במגוון תחומים, היה חסר רקע מסחרי ועסקי, אותו לא יכול היה להשלים בטווח זמן סביר. בתוך מספר חודשים הוא פרש מתפקידו והתקשה להשתלב בארגונים אחרים. זכור לו מאז את הכישלון בתפקיד האחרון, ולא את הצלחותיו בקריירה צבאית מפוארת.

דוגמא 3 – שני בעלי שליטה בחברה יצרנית הבינו שמנכ"ל הגיחל בהיקף הפעילות הם נדרשים לגייס מנכ"ל חיצוני ומקצועי. במיון המועמדים הם העדיפו את הכישורים המקצועיים (ההנדסיים) הקשורים בייצור, ולא העריכו מספיק את הצורך שהועלה בפניהם באשר לכישורי ניהול, תפעול ומנהיגות הנדרשים בתפקיד זה. הם החליטו לבסוף לגייס מנכ"ל בעל רקע הנדסי, מומחה בתחום הפעילות של החברה, אך חסר סמכותיות ויכולת להפעיל מערכות מורכבות. התעלמותם של הבעלים מניתוח הכישורים הנדרשים מהמנכ"ל, כפי שהוצג בפניהם, הביאה אותם לקבל החלטה מטעית, שלאחריה החברה דשדשה כשנתיים עד להחלפתו של המנכ"ל במנהל בעל כישורי ניהול הכרחיים, ללא רקע הנדסי כלשהו.

קבלת ההחלטה. לאחר השגת ההתאמה המבוקשת בין הכישורים הנדרשים מהמנכ"ל לארגון הייחודי, נדרשת קבלת החלטה על מינוי המועמד הנבחר. כאשר מדובר בכמה בעלי שליטה בחברה אחת, יש חשיבות גבוהה לקבלת החלטה משותפת ומוסכמת בין השותפים. הסתייגות של אחד מהם מהמועמד (מופגנת או נסתרת), גם אם הוא בעל אחוזים קטנים יותר בעסק או בעל מעמד זוטרי, עלולה להשפיע לרעה על יחסי הגומלין בין הבעלים למנכ"ל בעתיד ולפגוע בהצלחתו בתפקיד. כך גם נדרשת הסכמה רחבה ככל האפשר על המינוי בקרב חברי הדירקטוריון ובעלי עניין מרכזיים, אשר עלולים בעתיד לנסות להכשיל מהלכים אסטרטגיים של המנכ"ל, רק בגלל שהסתייגויות קודמות שלהם לא זכו לתשומת הלב שציפו לה.

גיוס תמיכה חברתית בהחלטה – חשובה הנעת ההנהלה הבכירה וגורמי מפתח לתמוך במנכ"ל המועמד -צמצום התנגדויות אנושיות ועימותים עתידיים של גורמי מפתח ובעלי עניין בדרכו של המנכ"ל. ניתן לקרוא לפעילות זו: "גיוס רעיוני" ו"שיווק" מוקדם של ההחלטה.

תהליך קבלת החלטה רציונאלי – תהליך קבלת ההחלטה צריך להתבצע בשקיפות, בהגינות (ללא מניפולציות), לאחר איסוף מירב הנתונים ובחינה משותפת של החלופות, בשמיעת כל הטענות בעד ונגד, בפתיחות לדעות ממגדות ובקבלת ההחלטה הסופית בהסכמה רחבה ככל האפשר.

תכנון הביצוע – יש להקדיש מאמץ לתכנון הכניסה לתפקיד, הגדרת התפקיד, הבהרת תחומי האחריות והסמכות, הגדרת קשרי הגומלין בין הבעלים למנכ"ל, קביעת הדרכים להתמודד עם מכשולים אפשריים, קביעת אבני דרך לדיווח ותוצאות וכיו"ב.

ביצוע ההחלטה – נדרשות נחישות והתמדה בהכנסת המנכ"ל לתפקידו. יש להקפיד על גיבוי מוחלט למנכ"ל מצד הבעלים וטיפול החלטי בהתנגדויות פנימיות וחיצוניות.

למידה והערכה – צורך ב"חפיפה" מקצועית למנכ"ל, חניכה, הפקת לקחים משותפת בין הבעלים למנכ"ל, דיווחים קבועים והתמודדות מושכלת ומשותפת עם משברים בתחילת הפעילות של המנכ"ל בגזחת השונות.

מיסוד קשרי הגומלין: בעלי שליטה - המנכ"ל

כמה בעיות עלולות להעיב על קשרי הגומלין בין בעלי השליטה למנכ"ל ולהפריע לו להצליח בתפקידו, כגון: **הציפיות מהמנכ"ל לספק את האינטרסים של בעלי המניות; התערבות של בעלי השליטה בהחלטות מקצועיות/ניהוליות של המנכ"ל** (יחדיו, או כל אחד מהם בנפרד, ללא תיאום). הדבר בולט כשבעלי חברה (המייסדים) שניהם כמנכ"ל גייסו להם מחליף. אחרי שכבר עשו זאת הם ימשיכו ברוב המקרים להתערב בניהול השוטף ולפקח על התנהלותו של מחליפם (Wasserman, 2003)); **צמצום סמכויות ההחלטה של המנכ"ל** (לפי תחושותיו של המנכ"ל בלבד, או בסונה בחורה של הבעלים); **בלבול בהבנת תחומי האחריות והסמכות** של המנכ"ל ושל חברי דירקטוריון; **התנהגות לא נכונה של דור ההמשך** מול המנכ"ל – חוסר הערכה או אי-הכרה בסמכותו וניסיון לעקוף אותו; **"התנערות" של המנכ"ל**מהתערבותם של "הצעירים" בניהול השוטף וניסיון לצמצם את השפעתם; **קושי של עובדים ותיקים** (בכירים ואחרים), המקורבים לבעלים, לקבל את סמכותו של המנכ"ל, וניסיון מצידם לפנות ישירות לבעל הבית אותו הם מכירים ועובדים איתו כבר שנים; **קושי של המנכ"ל להשתלב בתרבות הארגונית** הייחודית לחברה; **פנייה ישירה של לקוחות ובעלי עניין לבעלים**, תוך התעלמות מהמנכ"ל; **טעויות אפשריות של המנכ"ל בתחילת דרכו** ("מי שלא עושה לא טועה"), המקבלות תהודה שלילית מעבר למימדים הטבעיים של טעות סבירה. ראה גם ב- Porter, Lorsch & Nohria, 2004.

כדי להתמודד עם בעיות כאלה ואחרות וכדי לצמצם מכשולים אפשריים בעתיד, יש להסדיר בעת גיוסו של המנכ"ל את הגדרת תפקידו ואת הציפיות ממנו, ולקבוע מראש את אופן ההתמודדות ההדדית (בעלי השליטה והמנכ"ל) עם המכשולים האפשריים, כולל ה"פוליטיקה הארגונית", אם וכאשר יתפרצו בהמשך. מנגנונים משותפים, המתוכננים מראש להסרת המכשולים, יקלו על העשייה של המנכ"ל וישפרו את קשרי הגומלין עם הבעלים. כל אלה תליים במורכבות החברה, בגודלה, במספר הבעלים ובאופיים ובמידת מעורבותם בניהול השוטף.

הגדרת אחריות וסמכות. מניסיון בכמה חברות, בעלי השליטה לא תמיד מקדישים מאמץ להגדרת תחומי האחריות והסמכות של המנכ"ל בעת כניסתו לתפקיד, ואם כבר הם מוכנים לעשות זאת, הם נוטים להיות אלה שיגדירו זאת בעצמם. עצתי היא, לבקש את הגדרת תחומי האחריות והסמכות מהמנכ"ל בעצמו, כשהגדרות אלו ניתן למצוא את ציפיותיו וגם את גישתו הכוללת לתפקיד. הבנת תפישתו את תחומי האחריות שלו ואת הסמכויות בהן הוא מבקש להחזיק (במשאים, כגון: מיזמים, התקשחויות, רכישות, פיטורי מנהלים, השקעות, הלוואות, הנחות ומבצעים מיוחדים, שיניים ארגוניים וכיו"ב) יכולה לסייע לבעלים לתאם ציפיות מראש ולהבהיר בין הצדדים "קווי גבול" בהם צריך לגלות זהירות ורגישות יתרה. לבעלי שליטה קשה לעתים להסכים שלמנכ"ל תהיה סמכות לפטר מנהלים/עובדים הנמצאים בארגון הרבה שנים, והנחשבים "חלק מהמשפחה". בעלי חברות אחרים מעוניינים להיות אלה שמאשרים הוצאות מגובה כספי מסוים, ולשלוט בדרך זו במצבה הפיננסי של החברה.

אי-התאמה בין האחריות לסמכות יכולה להתבטא בתסכול של המנכ"ל, כאשר הוא חש אחריות להצלחת החברה אותה הוא מנהל, אך סמכויותיו המצומצמות לא מאפשרות לו לקבל את ההחלטות המתבקשות.

דוגמא 1 - בחברה מוכרת ישב באופן קבוע נציגם של הבעלים, אשר ניהלו כמה עסקים במקביל. המנכ"ל נדרש לקבל את אישור נציג הבעלים על כל הוצאה כספית מעל סכום שנקבע (לא גבוה במיוחד). סרבול זה יצר לא רק עיכובים קבועים; עימותים וחוסר יכולת לתפקד באופן שוטף, אלא גם תסכול רב אצל המנכ"ל, אשר הביא לבסוף להתפטרותו.

דוגמא 2 - בכמה מקרים נתקלתי במנכ"לים שנשאו אמנם בתואר, אך בפועל מי שמילא את תפקידו היה בעל הבית או שני בעלים. במקרים אלה המנכ"לים נתפשו כ"גבה" חסרת אחריות אמיתית וחסרת סמכות לקבל החלטות מהותיות. במצבים כאלה המנהלים ועובדים מעדיפים לקבל פתרונות במשאים עקרוניים מהבעלים, כשהמנכ"ל נאלץ להתמודד עם עקיפת סמכותו ועם תסכול קבוע ובלתי אפשרי.

מאידך, מנכ"ל הנהנה מסמכות יתרה, כאשר האחריות הסופית היא בסופו של דבר אצל הבעלים, עלול לפעול בצורה פזיזה ובקלות הדעת, כשהוא מקבל החלטות נועזות בלי להתחשב בתוצאותיהן.

דוגמא 1 – מנכ"ל בחברה מסחרית סיכם עם הבעלים בעת גיוסו על הסדר תשלום של אחוז כלשהו מסך המכחת בכל חודש. באחוזים ששולמו לו לא נלקח בחשבון הרווח הצפוי מהעסקאות. למנכ"ל היה אינטרס מובהק למכור הרבה, גם אם העסקה לא כדאית לחברה. כך יצא, שהמנכ"ל המשיך ליהנות מאחוז גבוה מסך המכרות, כשהחברה לא מצביעה על גיחול בחוחים. בעל השליטה, שלא היה חב הזמן בארץ, נאלץ בשלב מסוים לממן מכיסו את ההפסדים ולהיפרד מהמנכ"ל שניצל את סמכותו לקידום הכנסותיו.

דוגמא 2 – בנו של בעל הבית מונה למנכ"ל ודרש לקבל סמכות מוחלטת לנהל את החברה. האבא אפשר לבנו לקבל החלטות,

כשהוא נמנע מלהתערב בהן, כדי לשמור על “שלום הבית”. הבן קיבל החלטות פזיזות רבות, כשבאחת מהן הוא רצה לנצל “הזדמנות פז” ורכש מלאי גדול, בלי להתחשב במצב הפיננסי של החברה. ה”הזדמנות” התבררה ככישלון, והחברה נתקעה עם מלאי מיותר. רק פנייתו הישירה של מנהל סניף הבנק לאבא, כאשר התעוררה בעיה בתזרים המזומנים של החברה, הביאה את האחרון לצמצמם את סמכויותיו של המנכ”ל (בט), להפסיק את קלות הדעת בקבלת ההחלטות ולהקפיד יותר על התנהלות כספית שקולה.

עץ מבנה ארגוני. עץ המבנה הארגוני הוא כמו ה”שלד” בגוף האדם. וכפי שאדם עלול ללכת עקום, כשיש לו בעיה במבנה העצמות, כך חברה יכולה להתנהל בצורה קלוקלת כאשר עץ המבנה הארגוני שלה מעוות. עץ המבנה הארגוני מצביע על חלוקת העבודה, תחומי האחריות והסמסת, צינורות התקשורת בארגון וכיו”ב. מנכ”ל צריך לקבל את עץ המבנה הארגוני הקיים, ללמוד אותו ולהציע במהרה חלופות ושינויים אפשריים בו. הבנה והסכמה בין הבעלים והמנכ”ל על עיצובו של עץ המבנה הארגוני, כבסיס להתנהלותה של החברה, חשובות ביחסי הגומלין ביניהם.

השפעות חיצוניות וקשרי גומלין עם גורמי חוץ. על המנכ”ל למפות את ההשפעות החיצוניות העיקריות על תפקוד החברה (כלכליות, חברתיות, טכנולוגיות, פוליטיות, בינ”ל וכדומה), להבהיר את משמעותן לתפקוד השוטף והעתידי של החברה, ולהציע המלצות להתמודד איתן. במקביל ובתיאום עם הבעלים, עליו ללמוד ולהכיר את הגורמים איתם יש לחברה קשרי גומלין מסוגים שונים, ללמוד את הרגישות הייחודית מולם, את ההיסטוריה הארגונית והעסקית בקשרים אלה ולהציע הצעות לשיפור ולשימור, ולפיתוח שיתופי פעולה עם עסקים אחרים עפ”י הצורך.

ניתוח SWOT. לאחר ניתוח ההשפעות החיצוניות ולימוד המאפיינים הארגוניים (הסביבה הארגונית), יש לבצע ניתוח של החוזקות והחולשות של החברה, בצד האיומים וההזדמנויות הניצבים בדרכה (בסביבתה החיצונית). ניתוח כזה, שיבצע בהנהלה הבכירה בהנחיית המנכ”ל, הוא גם אמצעי טוב להיכרות של המנכ”ל עם המנהלים ולהתוויית עבודה עניינית ביניהם בעתיד.

ערכי יסוד וחזון. בעלי השליטה בחברה צריכים להגיש למנכ”ל את ערכי היסוד של העסק בתחומים השונים, כגון: ערכי שירות, ערכי איכות, ערכי משאבי אנוש, ערכי למידה וחדשנות, ערכי אתיקה ומוסר, ערכים לקהילה, ערכי איכות הסביבה וכדומה. ערכים אלה מהווים את אבני היסוד בתפישת העולם של הבעלים וצריכים להוות נר למנכ”ל בגיבוש תהליכים אסטרטגיים בחברה. המנכ”ל צריך לקבל גם את החזון של הבעלים (לאן הם שואפים להגיע) ואת המטרות העיקריות שלהם לטווח הארוך והקצר. על המנכ”ל להתייחס לכל אלה, להעיר ולהמליץ, ובתוך זמן סביר לסייע בגיבוש חזון, מטחת מרכזיות ויעדים, אשר יהוו בסיס לאסטרטגיה של החברה לשנה הקרובה ובכלל.

תכנית עבודה שנתית. לאחר ביצוע כל הנושאים הנ”ל, על המנכ”ל לדאוג להכנתה של תכנית עבודה שנתית לחברה, בכל הרמות הארגוניות (חטיבה, אגף, מחלקה, מזור), מתאמות בין היחידות השונות ומקושרות עם תקציב החברה. היתרונות של תכנית עבודה מקושרת תקציב הם: גיבוש והבהרת מדיניות החברה – חשיבה לעתיד, קביעת מטרות המכוונות את הארגון, הטמעת חשיבה ניהולית של תכנון ותקצוב בארגון, שיפור התיאום בין יחידות ברמות השונות, מיסוד קביעה ועמידה ביעדים, מיסוד בקרה רבעונית על ביצוע התכניות והתקציב, שקיפות בין הבעלים והמנהלים, שיפור האווירה בארגון, שיפור ההתנהלות התקציבית של החברה.

בקרה ודיווח. בצד יעול עבודת החברה וקידום פרויקטים ארגוניים, על המנכ”ל למסד בקרה ארגונית קבועה וצינורות דיווח מסודרים מול הבעלים והדירקטוריון.

שינויים ארגוניים. על המנכ”ל להציע לבעלי השליטה שינויים ארגוניים ועסקיים מתבקשים ולנהל אותם בצורה מושכלת.

ישיבות עבודה קבועות. על הבעלים והמנכ”ל להגדיר ישיבות עבודה קבועות ביניהם (שבועיות, חודשיות, רבעוניות ושנתיות), בהתאם לגודל החברה, הרקע של המנכ”ל (סלל ניסיון המקצועי בתחום) ומעורבות הבעלים בעשייה השוטפת. בחברה גדולה ובקבוצת חברות, ישיבת הדירקטוריון הוא מנגנון מתאים, אך הפגישות הקבועות בין הבעלים והמנכ”ל הכרחיות גם כן, במימן המתאים לכל ארגון.

דוגמא 1 – בקבוצת חברות, בה לא התקיימו ישיבות עבודה קבועות, כאמור לעיל, היוותה ישיבת הדירקטוריון את מקום המפגש היחיד בין הבעלים למנכ”לים של חברות הבת. המנכ”לים נהנו מעצמאות יתירה בניהול ובקבלת החלטות, לעתים באופן שנגד את תפישתם של מספר בעלי השליטה. האחרונים, שהיו רחוקים פיזית, מנותקים מהניהול השוטף, לא מתואמים האחד עם השני ובלי נשיא קבוצה שייצגם כראוי, התקשו להבין את התנהלותן של החברות הבנות, התקשו לבקר את פעולתן והפסד להיות נגרים ומדווחים, במקום מובילים ומנחים את המסגרת המאוחדת של הקבוצה. בשלב מסוים, כשהבעלים כבר ניסו “לאחוז” במושכות, הם גילו ש”הסוסים” (המנכ”לים) דוהרים בקצב שלהם, ללא תיאום ביניהם ובלי לנצל את הכוח המשותף של כמה חברות העוסקות בתחומים דומים. לא רק זאת, אלא שבין החברות אף אובחנה לעתים תחרות פנימית על לקוחות ובכלל.

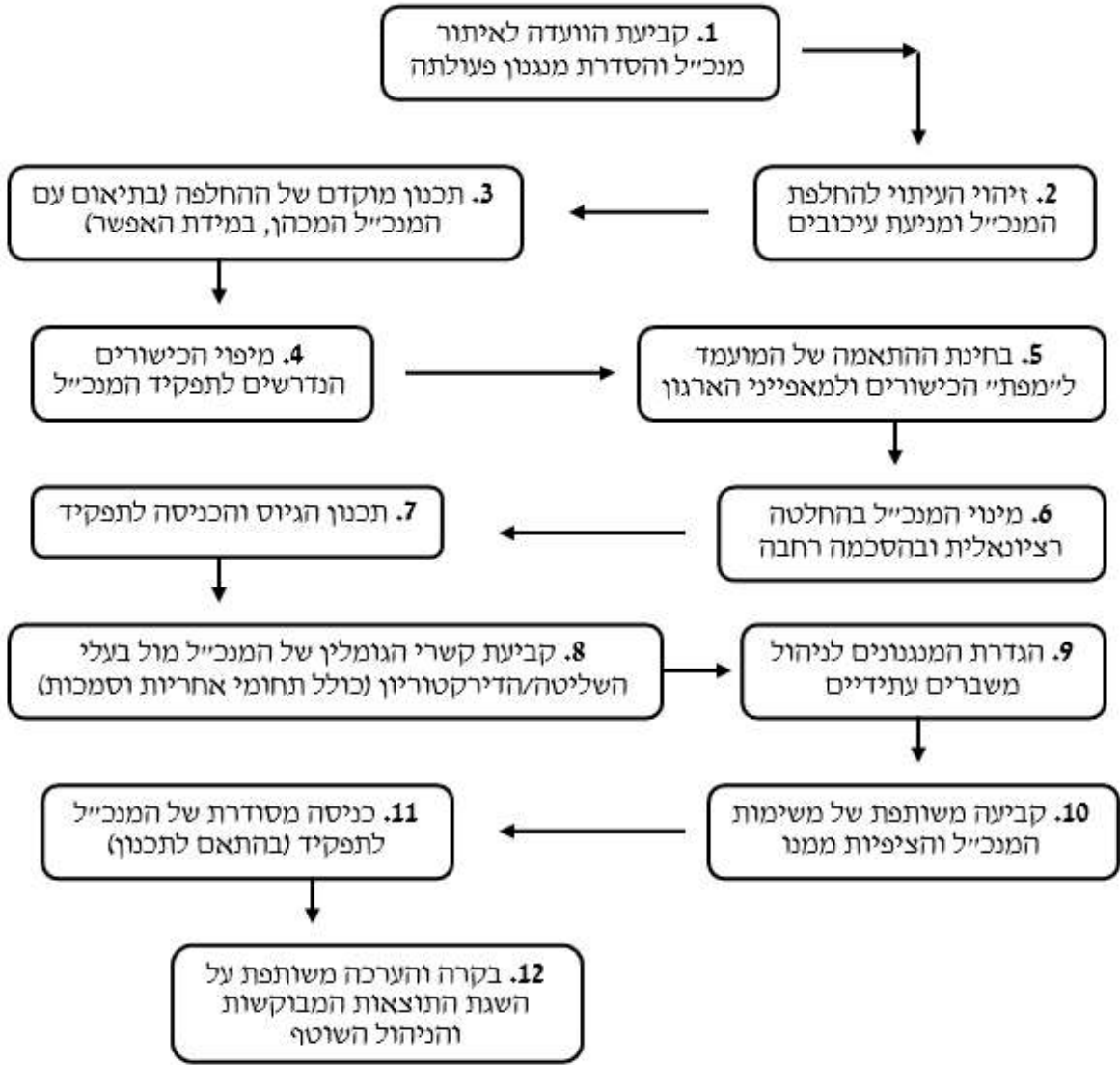
דוגמא 2 – בקבוצת חברות התנהל המטה של כל חברות הבנות באותו המבנה בו ישבו שני בעלי השליטה. אלה ניהלו את המנכ”לים בגישה ריסונית ונהגו לשבת איתם מספר פעמים ביום, כשהם מתערבים בניהולם השוטף ומשנים לעתים את החלטותיהם המקצועיות. בעלי הבית האנרגטיים קיבלו לעתים קרובות החלטות לא מתואמות ביניהם ואפילו מנגזרות. הקבוצה סבלה מבלבול ומבוכה בכל הדרגים הניהוליים וביחסיה עם גורמי החוץ. המנכ”לים, שהרגישו חסרי עצמאות לנהל ותסכול, התחלפו בקצב מהיר וקבוע. ההפסדים העסקיים המחבים הביאו לבסוף את בעלי השליטה לשנות את התנהגותם ולפעול מול המנכ”לים הבאים בצורה מושכלת, שהותאמה לפעילות הקבוצה כאמור לעיל.

סיכום

החלטה על גיוס מנכ”ל היא אחת ההחלטות המשמעותיות ביותר בניהול ארגונים (בסקטור הפרטי והציבורי כאחד). לכן, מינוי מנכ”ל צריך להתבטא בתהליך מסודר ורציונאלי, הסולל את המרכיבים הבאים **(ראה תרשים מסכם)**: קביעת הפוּחם (הוועדה) לאיתור ולבחירת המועמד המתאים, זיהוי העיתוי להחלפת המנכ”ל ומניעת עיכוב מזיק בקבלת ההחלטה, תכנון מוקדם של ההחלפה, מיפוי הכישורים הנדרשים לתפקיד המנכ”ל בארגון ייחודי, בחינת ההתאמה של המועמד ל”מפת” הכישורים ולמאפייני הארגון, מינוי המנכ”ל בהחלטה רציונאלית ובהסכמה רחבה ככל האפשר בין בעלי השליטה/חברי הדירקטוריון, תכנון הגיוס והכניסה לתפקיד, קביעת קשרי הגומלין המתאימים בעבודה של המנכ”ל מול בעלי השליטה/הדירקטוריון (סלל תחומי אחריות וסמכות), הגדרת המנגנונים לניהול משברים עתידיים בקשרי הגומלין הללו, קביעה משותפת של משימות המנכ”ל והציפיות ממנו, כניסה מסודרת של המנכ”ל לתפקיד (בהתאם לתכנון), בקרה והערכה משותפת של המנכ”ל ובעלי השליטה על השגת התוצאות המבוקשות והניהול השוטף בכלל.

הליך מוסדר כדלקמן יכול לשפר את תוצאות ההחלטה ולצמצם את הטעויות שלה, אך צריך תמיד לקחת בחשבון, שהחלטות הקשורות בבני אדם תישארנה “הימור” וכל תהליך רציונאלי שיבוצע בהקשר זה יסול תמיד להתברר במוקדם או במאוחר כניסיון מאכזב למקבלי ההחלטה ולמנכ”ל בעצמו.

תהליך מינוי מנכ"ל וכניסתו לתפקיד



על הכותב:

ד"ר דודי שלום יועץ לחברות משפחתיות ולארגונים בסקטור הפרטי והציבורי ומאמן מנהלים (משנת 1990). מרצה במוסדות אקדמיים ובתכניות לפיתוח מנהלים. מנהל או"ן – ארגון וניהול: הדרכה ניהולית ויעוץ ארגוני. מתמחה בשינויים ארגוניים ובקבלת החלטות.

1. כל הדוגמאות במאמר מבוססות על מקרים אמיתיים בחברות שונות בישראל, מניסיון עבודה של הכותב כיועץ ארגוני בחברות (לבעלי השליטה, למנכ"לים ובכלל).

2. מתייחס גם למנכ"לית.

מקורות קריאה מומלצים:

Bhagat, S., Bolton, B., & Subramanian, A. (2010). CEO education, CEO turnover, and firm performance. University of Colorado-Boulder working paper

Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. Harvard business review,83(2), 72-81

Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26(3), 239-260

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. American Psychological Association handbook of industrial and organizational psychology, 3, 555-575

Intintoli, V. J., Zhang, A., & Davidson III, W. N. (2014). The impact of CEO turnover on firm performance around interim successions. Journal of Management & Governance, 18(2), 541-587

Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO ‘Outsiderness’: Moderating effects of pre and post succession contexts. Strategic Management Journal, 28(7), 681-706

Khurana, R. (2001). Finding the right CEO: Why boards often make poor choices. MIT Sloan Management Review, 43(1), 91-95

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York, NY: Harper & Row, Publishers, Inc

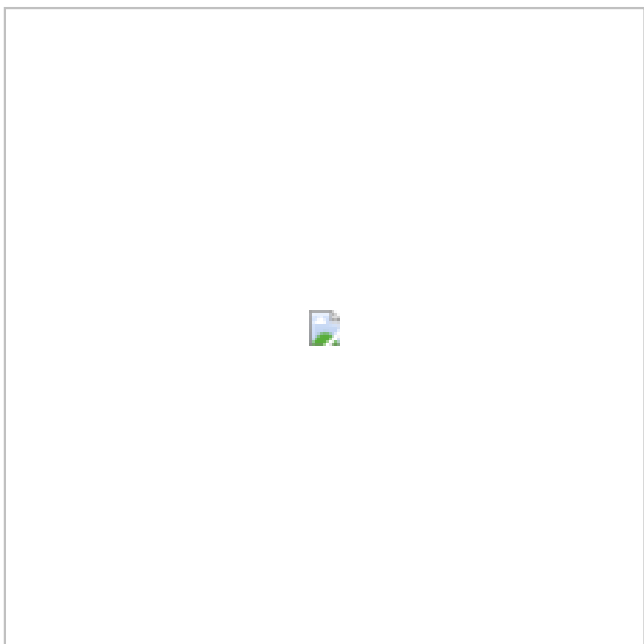
Porter, M. E., Lorsch, J. W., & Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. Harvard Business Review, 82(10), 62-75

Shen, W., & Cannella, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. Academy of Management Journal, 45(4), 717-733

Tsai, W. H., Kuo, Y. C., & Hung, J. H. (2009). Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: self-entrenchment or risk reduction?. Small Business Economics, 32(1), 57-76

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53(5), 455-462

אדיג'אס, י. (1993), צמיחה והתחדשות בארגונים, עתרת.
 ביטל, ל. ר. (1989), פיתוח מנהיגות אישית בניהול, עתרת.
 טיצ'י, נ. מ. ובניס, ו. ג. (2011), החלטות, מטר.
 צ'ארן, ר. (2008), מקצוענות בניהול, מטר.
 שלום, ד. (1996), "צמיחה או הצנחה בניהול – דילמה של קידום", משאבי אנוש (ינואר, פברואר, מרץ).
 "כלכליסט" 11.5.2009.
 מעריב "עסקים", 29.12.2000.
 "פורבס" ישראל, 6.7.2013.



| [מייל לעורכת](#) |

[לעיון בגליונות קודמים של חדשות משאבי אנוש](#)
קוראים יקרים! אם אינכם מעוניינים לקבל מכתב העת משאבי אנוש חדשות משאבי אנוש [לחצו כאן](#)
לתשומת לבכם! אתם יכולים ומוזמנים [לסמן את התחומים שבהם אתם מעוניינים לקבל מאיתנו דוא"ל](#)
מבקש להסיר את שמי מרשימת התפוצה שלכם לחלוטין - [לחץ כאן](#)
תודה רבה

[למדריך העסקים הקש כאן](#)
[לאתר משאבי אנוש הקש כאן](#)
כתב העת משאבי אנוש - שנה 26
לפרטים על שירותי דיוור בטלפון רב קווי: 09 - 7464264
HUMAN RESOURCES MAGAZINE
כתובתנו: ת.ד. 3202 הרצליה, 46104

Quickyw eb | ארטוויד'ן