

ניהול "בעיניים עצומות"



המרכז הישראלי לרכש



ארז לוי

מנכ"ל - המרכז הישראלי לרכש

**איך מנהלים עובדים ספקים וצוותים
שלא רואים אותם כל יום ??**



מהו צוות ווירטואלי ?

- **צוות וירטואלי** (באנגלית: Virtual Team) הוא צוות עבודה אשר חבריו ממוקמים במיקומים גאוגרפיים שונים ומשתמשים בטכנולוגיות שונות לצורך ההתקשרות ביניהם.

- ההבדל מצוות רגיל ?

- המרחק הגאוגרפי, המשליך על זמינות חברי הצוות.

- חלוקת זמנים ושעות פעילות, פגישות מחוץ לשעות העבודה

- הצוות נשען על כלי תקשורת אסינכרוניים בחלק ניכר מן הזמן

- פערי תרבויות - החל בכישורי שפה וכלה בגינונים, מנהגים, תרבויות מקומיות ותרבויות ארגוניות שונות;



יתרונותיהם של צוותים וירטואליים

- יכולת גיוס האנשים הטובים ביותר בתחום על אף אילוצי זמן ומקום
- גמישות רבה יותר, תפוקה גדולה יותר, חיסכון בזמן ועלויות
- הגדלת מגוון הרעיונות האפשרי
- הרחבת הצוות בקלות כיוון שאין צורך במקום פיזי.

היתרונות מנקודת מבטם של העובדים:

גמישות בעבודה הן מבחינה גאוגרפית והן מבחינת לוחות זמנים. שיפור רב בגישה לידע ערכי, הזדמנויות רבות לרישות.





המרכז הישראלי לרכש



GVT Advantages



אתגרים בצוותים ווירטואליים

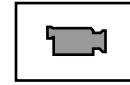
אתגרי תקשורת

- הפרשי הזמן מקשים לתאם פגישות עבודה.
- בעיות תקשורת טכניות - חוסר תיאום, הפרעות ורעשי רקע, אי הבנות, העדר נגישות למסרים בלתי מילוליים (מחוות, הבעות פנים ושלל סממני שפת גוף).
- חלוקת התפקידים והצבת היעדים עלולות להיות מוגדרות בחוסר בהירות מפאת חוסר זמן לצורך הגדרת המשימות ולצורך ההיכרות עצמה של חברי הצוות.
- תקשורת שאינה מילולית קשה במיוחד להעברה, כשחברי הצוות לא רואים האחד את השני.
- התוצאה - משך זמן ארוך יותר בתהליך קבלת ההחלטות, וכשלים בהגעה להסכמה בזמן המוקצה לכך.

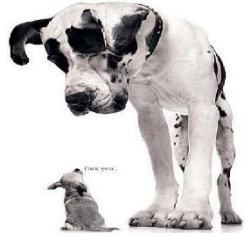




הסיוט שיכולות להיות ישיבות ווירטואליות



אתגרים בצוותים ווירטואליים



אתגרי טכנולוגיה ואימון

- הכרחי שכל הגורמים המעורבים יכירו היטב את ה**טכנולוגיה** או הכלי, שמשמש לקיום הפגישה.
- חשוב לאפשר הזדמנויות להיכרות ואימון בכלים השונים, כך שהשימוש עצמו בכלים לא יהווה גורם מפריע בקיום המטלות השונות.
- הבנת הכלים, לא די בה לקיום השיחה, צריך גם להתאמן בהם ולרכוש הבנה לאופן התנהלות הפגישה.
- בסביבות פיתוח יש ללמד ולאמן כיצד להשתמש ולהתנהל באזורים המשותפים.



אתגרים בצוותים ווירטואליים

אתגרים חברתיים – אמון ולויאליות !

- הקשר בין חברי הצוות הוא קשר עבודה בלבד, ומנגד קיים הצורך החברתי.
- מצב זה עלול לגרום לבעיות אמון וחוסר לויאליות בין חברי הצוות.
- קושי לשמור על מוטיבציה, הנובע מקושי לבקר על כל חבר צוות מרחוק.
- בעת פגישה וירטואלית קיים לוודא כי אכן כל הנוכחים בה השתתפו והביעו את דעתם.
- כמו כן, קיימת סבירות גבוהה יותר להסחת דעתם של בעיות טכניות עלולות לגרום לחוסר סבלנות ולהקרין באופן שלילי על אחדות הצוות.
- יש לציין כי חברי הצוות עשויים לקחת חלק ביותר מצוות וירטואלי אחד, דבר המשפיע על השקעתם, התמקדותם ותחושת השייכות שלהם לצוות.



- **Share Information in real time**
- **Understand local before global**
 - Knowledge and understanding is local before global
 - Understand what local culture is about
- **Process and support decision making**
- **Listen to the “music” in the voice pattern**
- **Qualify and explain rational**
- **Be there physically – right time right place**

Building Trust



ניהול והובלת צוות ווירטואלי

ישנם ארבעה סוגי כישורים ואיכויות בעלי חשיבות רבה בהובלת צוות ווירטואלי

1. העלאת מוטיבציה בקרב חברי הצוות

על ראש הצוות לעודד לתקשורת רציפה ופעילה בין חברי הצוות, דבר זה הכרחי כדי שחברי הצוות יכירו את תפקידיהם וסמכויותיהם האחד של השני. ראש צוות אשר מנהל תקשורת טובה ולוקח יוזמה פעילה, מגביר את שיתוף הפעולה בצוות.



ניהול והובלת צוות ווירטואלי

ישנם ארבעה סוגי כישורים ואיכויות בעלי חשיבות רבה בהובלת צוות ווירטואלי

2. תמיכה

חברי הצוות הווירטואלי הינם לרוב בעלי התמחות בתחום נפרד וייחודי. הם אינם מצפים לתמיכה מקצועית רבה מצד ראש הצוות. חברי הצוות כן מצפים לקבל מראש הצוות תמיכה ומשוב. התמיכה הניתנת, צריכה להיות אינפורמטיבית, מועילה או חיובית מבחינה חוויתית.





ניהול והובלת צוות ווירטואלי

ישנם ארבעה סוגי כישורים ואיכויות בעלי חשיבות רבה בהובלת צוות וירטואלי

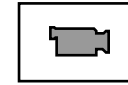
3. קווים מנחים לשימוש בטכנולוגיות תקשורת

ישנה חשיבות רבה לכך שראש הצוות יספק כלים ואפשרויות תקשורת שונים לחברי הצוות. במידה והוצעו לחברי הצוות כלי תקשורת וסופקו להם קווים מנחים לשימוש יעיל בכלים אלו, התקשורת והשיתוף בין חברי הצוות צפוי להשתפר





איך נראית תקשורת במיילים
לו היינו חיים אותה במציאות ???



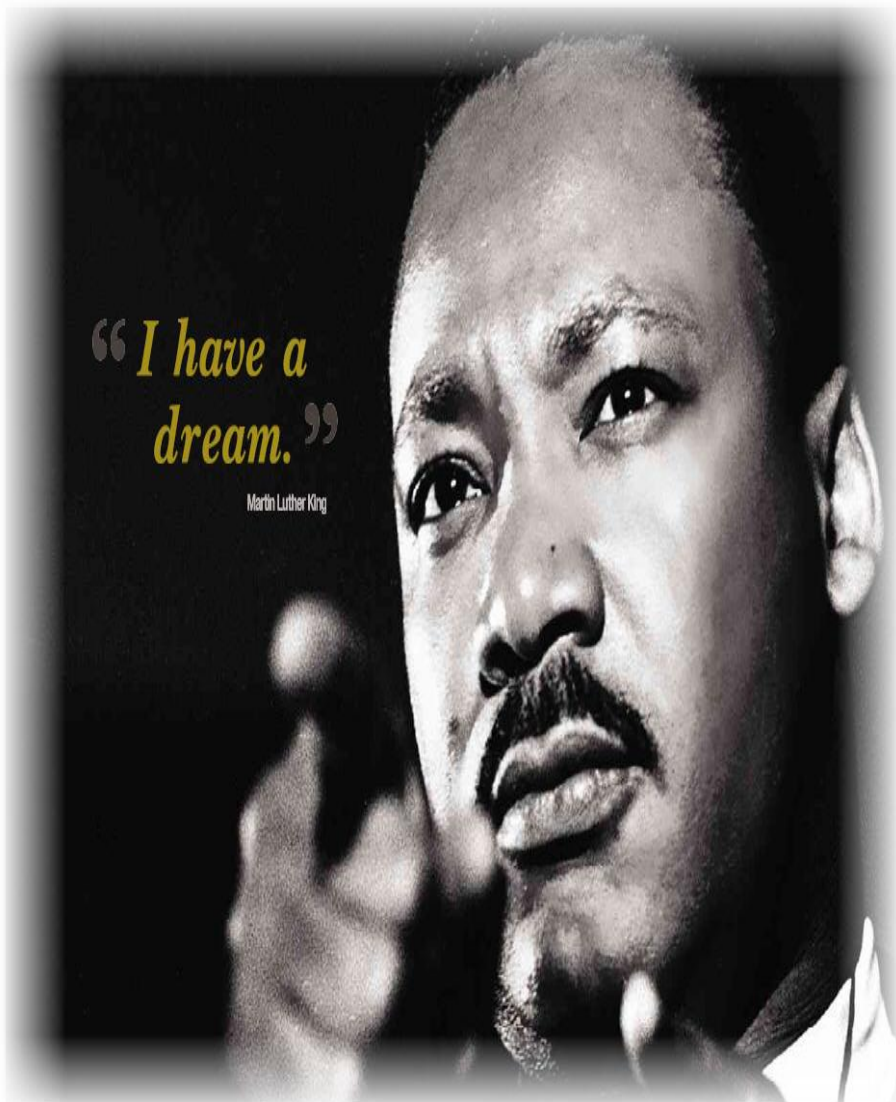
ניהול והובלת צוות ווירטואלי

ישנם ארבעה סוגי כישורים ואיכויות בעלי חשיבות רבה בהובלת צוות ווירטואלי

4. הצבת יעדים ברורים לעתיד

הצבת יעדים ברורים הינה האתגר הגדול ביותר לראש הצוות הווירטואלי. הקשיים בהצבת מטרות: המטרות לא הועלו בדיון במסגרת צוותית, המטרות לא הוגדרו באופן מעשי, ריבוי חפיפות בין תפקידי חברי הצוות או שינויים בארגון המשפיעים על הצוות



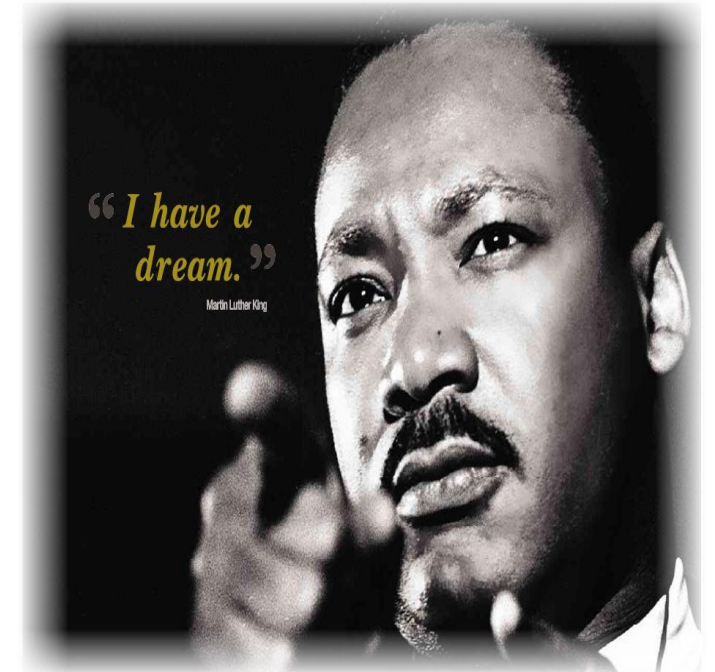


THE 5 ELEMENTS FOR VIRTUAL TEAMS



Building effective Virtual Team's

- **Leadership**
 - Sensitive to the virtual team complexity
 - Empower employees
 - Comfortable w/ technology
 - Build trust
 - Build a real team
 - Build open and informal atmosphere



Leader capabilities for cooperation and team work is effective by X2 then a strategic and long term capabilities



Building effective Virtual Team's

- **Culture and Values**

- Make the cold virtual world warmer -> HiTech Vs HiTouch

- **Structure and Process**

- Working roles
- Formats and template
- Decision making process
- Role & Responsibilities
- Agenda's



Building effective Virtual Team's

- **People Skills / capabilities**
 - **Communication skills**
 - **Open mind set**
 - **Multicultural skills**
 - **Integrity**
 - **Team work**
 - **Willing to invest "more" to build successful team work**
 - **Compensate and give feedback on Employees function in Virtual Team Work**



Successful Virtual Team's

- **Frequent (Planned) Meetings**
- **Balance Virtual with Physical meetings**
- **Effectively manage administration**
- **Select the "right" team members**
- **Understand and leverage Home Vs Work barriers in different cultures**
- **Share role and ownership to all team members**
- **Build a " Team" Spirit**
- **Define working process / methods and common standards / template – " one language" to all team members**
- **Build team culture / values**
- **"Team Branding" : Shirts , Notebooks, etc etc**
- **Transparency – share the information and global picture**



Practical Tips

- Define your SLA...and make sure it's high...
- Closing the gap between “them” and “us”
- Being there on an ongoing basis...
- Weekly one on one/Bi weekly team meeting
- Solve problems and give tools
- The “switch lead” opportunity



Top Best Practices for Managing Virtual Teams

1. Formal Communications :

Develop and use a communications management plan and team operating agreements.

2. Slow down to speed up:

Take the time upfront to understand all the environments and cultures you are working in.

3. Use the Technology :

Select appropriate technologies for team interactions.

4. Be a great host

Create places where the team looks forward to and can meet for unplanned interactions.

5. Run effective virtual team meetings:

Create, foster, and force engagement and interactions frequently



“Talent wins games,
but teamwork and intelligence
win championships.”

- *Michael Jordan* 



"תמיד אהבתי את הרכש, להכשיר מנהלים,
לבנות תהליכים, מערכות וארגונים,
זה הלהט והתשוקה שלי,

אז החלטתי להקים את **המרכז הישראלי לרכש**,
כבית איכותי שעוזר למנהלי רכש וחברות למנף
ולהצמיח את הרכש שלהם קדימה"



ארז לוי
יו"ר המרכז הישראלי לרכש



ארז לוי - מנכ"ל עסקית פיתוח עסקים לצמיחה



20 + בתפקידי ניהול בכיר ברכש ושרשרת אספקה
באפלייד מטריאלס

10 + מנחה ומוביל של קהילות ופורומים של מנהלי רכש
יוזם ומנחה כנסים של הזדמנויות לעסקים
מנחה ומרצה של סדנאות מקצועיות
אקדמיה - מנהל ע"ס BA ו-MBA במשפטים, LLB

5 + מנהל פרויקט פיתוח עסקים, במשרד הכלכלה והתעשייה
מנכ"ל ומייסד של עסקית - ייעוץ וליווי לפיתוח עסקים
לצמיחה



מטרת המרכז הישראלי לרכש

להיות הבית של מנהלי הרכש בישראל



קהל יעד



סמנכלי ומנהלי רכש ושרשרת אספקה, קניינים בכירים או כל מי שרואה בעצמו מקדם רכש בארגון (המנכ"ל?)

המנגנון



מפגשים אישיים ומקצועיים עם מנהלי רכש פורומי / מרכזי רכש מקצועיים ארציים גיוס והשמה של אנשי / תפקיד מפתח ימי עיון וסדנאות מקצועיים חיבורים עסקיים רכש וספקים



המרכז הישראלי לרכש



Team Work

Good Luck

Thank You , Erez



פרופ' דן זקן - המטה האקדמי המכללה
המרכז הישראלי לרכש

