

כאבים של גיל ההתבגרות –

תפקיד מנהל משאבי אנוש במעבר מסטרט-אפ לארגון

גידי פרבר – ביג בנד נטוורקס

תמר חושן – יועצת לניהול

תקציר

ארגון בצמיחה הוא כנער מתבגר. קולו משתנה, אך עדיין לא יציב; חלקים בגוף צומחים ללא פרופורציה עם אחרים; והוא – רוצה שיתייחסו אליו כמבוגר אך יאפשרו לו להתנהג כילד. עבור הארגון, כמו עבור הנער, שלב זה הוא קריטי בהתפתחות. טמון בו פוטנציאל סיכוי גדול ופוטנציאל סיכון הרסני. ניהול נכון של הצמיחה בשלב זה הוא הכרחי, אולם לעתים קרובות מנהלים מפנים בו את משאביהם החוצה, אל השוק והלקוחות, ולא פנימה לניהול התהליך. במאמר יוצגו דילמות מרכזיות המאפיינות את המעבר מסטרט-אפ לארגון, כמו גם כלים באמצעותם יכול מנהל מש"א להוות שחקן מרכזי בהובלת התהליך.

מה צריך להשתנות במעבר מסטרט-אפ לארגון?

המעבר מסטרט-אפ לארגון הוא תהליך הדרגתי של התבגרות. תחילת שלב ההתבגרות – כאשר תזרים המזומנים והלקוחות מתחיל להתייצב (מעבר לשלב 'הארגון המזנק' על-פי אדיג'ס) אולם התהליך יכול לקחת מספר שנים. ניתן למנות מספר קריטריונים בהם יש לעמוד על מנת לבצע את המעבר בהצלחה. קיימים ארגונים העומדים בחלק מהקריטריונים ונכשלים באחרים. קיימות חברות גדולות ומבוססות אשר תזרים המזומנים והלקוחות שלהן התייצב זה מכבר אך עדיין הן ממשיכות לנהוג כסטרט-אפים על פני קריטריונים רבים. להלן קריטריונים מרכזיים לביצוע מוצלח של מעבר מסטרט-אפ לארגון:

מעבר למיקוד מרובה –

ארגון סטרט-אפ ממוקד בעיקר בטכנולוגיה ובפיתוח מוצר שניתן להוציא לשוק. המחויבות חסרת הפשרות לטכנולוגיה ולמוצר – היא זו שמאפשרת לארגון החדש להצליח ולפרוץ לשוק. אולם ארגון בוגר צריך להיות מסוגל להתמקד בו זמנית בפיתוח הטכנולוגיה והמוצר,

בייצורו, בשיווק, במכירות, בפיתוח עסקי, בתמיכת לקוחות ובבניית תשתיות ארגוניות פנימיות.

המיקוד הבלתי מתפשר בטכנולוגיה ובמוצר, שהיה הכרחי בשלב הראשון, יגביל את הארגון שלא ידע לנהל מספר מוקדים בו-זמנית.

חלוקת תפקידים –

בחברת סטרט-אפ מחלקים ביניהם היזמים את תפקידי הניהול בחברה. חלוקת תפקידים זו מבוצעת על בסיס התאמה עקרונית לתפקידים, כמו גם על רצונות ושאפויות של היזמים. במקרים קיצוניים (אך לא נדירים) אין לבעלי התפקידים ניסיון קודם בתפקידים בכירים דומים ובמקרים רבים קיים פער בין כישוריהם לבין דרישות התפקיד הניהולי הבכיר. הידע והניסיון הנדרשים להקמת ארגון הם שונים מאלה הנדרשים לניהול מקצועי בארגון יציב ומבוסס. בארגוני סטרט-אפ רבים, ממלא כל אחד מהשותפים מספר תפקידים במקביל והשותפים נעים בין התפקידים השונים בהתאם לדחיפות הטיפול בכל נושא. מצב זה משרת את החברה היטב בשלבי הקמתה כאשר היזמים מחפים על חוסר ניסיונם במחויבות בלתי מתפשרת, התלהבות וכשרון. אולם כל שהחברה גדלה, מתחילים פערים אלה להגביל את יכולתה לעמוד באתגרים העומדים בפניה.

נוצר מצב בו מגבלות הניסיון והמיומנויות של היזמים, הופכות למגבלות הארגון.

מבנה ארגוני שטוח –

בשל מגבלות כלכליות, מגייסים ארגוני סטרט-אפ מעט מנהלים בשלבי ההתפתחות המוקדמים. כך, בשלב זה, מספר מצומצם של מנהלים, מובילים באופן ריכוזי מספר גבוה של פונקציות ותהליכים ארגוניים. מנהלים בכירים מעורבים באופן ישיר ובמידה רבה מאוד בכלל התהליכים (מקצועיים, תפעוליים, עסקיים). בהעדר דרג ביניים, מתרגלים העובדים לפנות אליהם בכל נושא: גיוס עובדים, התלבטות בנושא מקצועי, בקשות חופשה ובקשות רכש. ככל שהארגון גדל, הופכים המנהלים הבכירים לצוואר בקבוק המעכב תהליכים ארגוניים, קטנים כגדולים. לעתים קרובות מנהלים מגלים מאוחר מידי שנושאים קריטיים תקועים, או מנהלים באופן שגוי, בשל חוסר יכולתם להיות בכל מקום, כל הזמן.

נוצר מצב בו מגבלת הקיבולת של המנהלים הבכירים, הופכת למגבלת הארגון.

העדפת מהירות וגמישות על איכות ויציבות –

בשלבם המוקדמים של חיי סטרט-אפ, נאבק הארגון על חייו. פשוטו כמשמעו. במצב זה יעשה הארגון הכל כדי להשיג בזמן מינימום מוצר ולקוחות (או שותפי פיתוח). לכן, לעתים קרובות מבוצעים תהליכים באופן תזזיתי. אין הקפדה על איכות המוצר, שינויים מהותיים (במוצר ובאסטרטגיה) מבוצעים מהיום למחר, רק על מנת שישתנו שוב מחרתיים; כל פנטזיה אקראית שמעלה לקוח פוטנציאלי, נכנסת לרשימת הדרישות ההכרחיות של המוצר, ובקיצור- מה לא עושים בשביל לרצות לקוח פוטנציאלי שעשוי להבטיח אופק אופטימי לחברה לעוד מספר חודשים. בהעדר תהליכי תיעוד ובקרה, מפותח מוצר שקשה להפכו לאב טיפוס. כל שהחברה גדלה, היא משקיעה משאבים רבים בפיתוח מחדש עבור כל לקוח פוטנציאלי (מה שבתורו מייקר את המוצרים) ומתפתח חוסר בהירות לגבי מהות המוצר ואסטרטגית החברה. חוסר הבהירות פוגע, לעתים קרובות, במערכת היחסים בין השותפים, וביכולתם של חברי ההנהלה להעביר מסר ברור לגבי ציפיות ודרישות מעובדים (ולהניעם לעמוד בהן). כמו כן נפגעת יכולתם של היזמים לשכנע משקיעים להשקיע בחברה.

נוצר מצב בו הגמישות והמהירות, שאפשרו את פריצת הארגון בתחילת הדרך, מגבילות את יכולת הארגון לפתח יציבות ו-scalability בשלב השני.

גלובאליזציה

בשוק הגלובאלי של ימינו, חברות ישראליות יוצרות בסיס בחו"ל בשלבים מוקדמים מאוד של הקמתן. חברות סטרט-אפ מהדור השני או השלישי, שלמדו מטעויות העבר, הופכות לממוקדות שיווק בשלב מוקדם מאוד. גישה זו מובילה לעתים קרובות למעבר של אחד מהמקימים, בדרך כלל המנכ"ל, לחו"ל כבר מרגע ההקמה ואליו מצטרפות פונקציות שיווק ראשוניות. בשלבים מוקדמים של חיי הארגון, הסנכרון בין האתרים בארץ ובחו"ל הינו פשוט, יחסית. קשר אישי חזק בין שותפים ומחויבות הדדית להצלחה מבטיחים שימור קשר רציף וסנכרון. בשל השלב המוקדם בהתפתחות פונקציות הפיתוח והשיווק, קל יחסית לסנכרן ביניהן. ככל שהארגון גדל, הופך הסנכרון למורכב יותר. כמות העובדים בכל אתר, גדלה באופן משמעותי, כמו גם היקף הפעילות והפרוייקטים. סנכרון אקראי, הנסמך על קשר אישי, אינו מספיק עוד. נוצרים קונפליקטים בין פונקציות בארץ ובחו"ל הנובעים בחלקם מהבדלי תפיסה מקצועיים (פיתוח ושיווק), בחלקם מהבדלים בין תרבותיים ובחלקם מהריחוק הגיאוגרפי (מתי מקיימים פגישות – בלילה שלי, או בלילה שלך?). נושאים חשובים הדורשים סנכרון מנוהלים באופן לוקאלי. במקרים רבים נפגעת מיידית שביעות רצונם של לקוחות.

נוצר מצב בו מגבלות התקשורת בין לאומים, מקצועות ותרבויות, הופכות למגבלת הארגון בהפיכתו לארגון גלובאלי של ממש.

העדר סנכרון בין פונקציות ארגוניות –

בשלבים מוקדמים בחיי הארגון, כאשר מספר מועט של אנשים מבצעים מספר רב של פונקציות, קל מאוד לשמור על עדכון וסנכרון בין הפונקציות השונות. אנשים עובדים זה עם זה באופן הדוק ואינטנסיבי, ועל מנת לעדכן זה את זה מספיקה פגישה אקראית במסדרון או בפינת הקפה. ככל שהארגון גדל, ועמו מספר העובדים המאיישים כל פונקציה, הופך הסנכרון האקראי לבלתי מספיק. העומס הרב על העובדים אינו מאפשר להם להתפנות לשום נושא שאינו ב-mainstream של עיסוקם. עדכון וסנכרון של פונקציות אחרות נתפס כמותרות שאין זמן אליהן. עם זאת, כל פונקציה מצפה מהאחרות שיתאימו עצמן לצרכיה ויגיבו מיידית לכל דרישה. לעתים קרובות מתעכב שחרור גרסה, או מתן מענה ללקוח, רק בשל חוסר הסנכרון ("היו לי משימות אחרות דחופות מאוד. לא הבנתי שהמערכת תיפול אם לא אסדר את זה...")

נוצר מצב בו מערכות יחסים אישיות, מגבילות את יכולת התאום והסנכרון. השלם הוא קטן מסכום חלקיו.

צוות הנהלה

בשלבים מוקדמים של חיי הארגון, מנוהלים תהליכי קבלת ההחלטות המרכזיים על ידי היזמים המקימים. מצב זה תורם ליכולת תגובה מהירה, גמישות מרבית ותהליכי קבלת החלטות מהירים – כל אלה הכרחיים בשלב הראשון בהתפתחות החברה. אולם גם כאשר הנהלת הארגון גדלה, ממשיכים היזמים לקבל החלטות מבלי לשתף את שאר חברי הנהלה ("מטבחון"). בהעדר שיתוף של כלל חברי הנהלה, הרי שכלל שהארגון גדל, כך החלטותיהם של היזמים מבוססות על אינפורמציה חלקית בלבד (מגבלה באיסוף נתונים – Bottom-up) וקשה להם יותר להטמיע בארגון (קושי ביצירת מחויבות להחלטות – Top-Down). בארגונים רבים, גם כאשר מכירים היזמים בצורך לבנות גוף הנהלה מסונכרן, המקבל החלטות במשותף, הם אינם מחויבים לכך באמת. בפועל, ההחלטות ממשיכות להתקבל במטבחון המצומצם של היזמים, וישיבות הנהלה הופכות לתהליך עדכון מייגע, מתסכל ובלתי אפקטיבי.

נוצר מצב בו מגבלות הידע והשליטה של היזמים מגבילות את היכולת הארגונית לקבל החלטות נכונות ולהוציאן לפועל.

אם נסכם, מעבר מסטרט-אפ לארגון מחייב ביצוע שינויים מהותיים באופן ניהול החברה. המרכזים ביניהם הם:

- **מעבר למיקוד מרובה** לא רק מיקוד בטכנולוגיה ובמוצר כי אם גם בשיווק, במכירות, בפיתוח עסקי, בתמיכת לקוחות ובבניית תהליכים ארגוניים פנימיים.
- **חלוקת תפקידים מחודשת** המאפשרת התאמה גבוהה יותר בין פונקציה לבעל תפקיד המאייש אותה (מוורסטיליות להתמקצעות ומיקוד).
- **גיוס מנהלים בכירים** נוספים שישלימו איוש פונקציות חסרות, או שיחליפו יזמים אשר אינם מתאימים עוד לתפקידם (כולל, במקרים מסוימים, החלפת מנכ"ל או מינוי פונקציה משלימה).
- **יצירת דרג ניהול ביניים** אשר יאפשר למנהלים הבכירים להתפנות לניהול העתיד.
- **יצירת מנגנוני תיעוד, מעקב, בקרה וסנכרון** אשר יאפשרו ביצוע כל אלה באופן שיטתי ולא אקראי.
- **יצירת תהליכי תקשורת ארגונית** המאפשרים הגברת סנכרון בין יחידות בתוך האתרים וביניהם.
- **התאמת התרבות הארגונית לצורכי ארגון בוגר** – דרישה מעובדים לדיווח אמין ורציף, שיטתיות, ו-accountability, ולא רק ליצירתיות והברקה מקצועית.
- **יצירת מנגנוני ניהול גלובאליים** – אשר יאפשרו ניהול החברה כארגון אחד הפועל להשגת מטרות ברורות ומשותפות.
- **גיבוש צוות ההנהלה** – כצוות מוביל המנהל את עתיד הארגון, תוך קיום תהליכי חשיבה וקבלת החלטות משותפים.

למה ארגונים מתקשים לבצע את המעבר?

"הארגון שלנו הוא כמו תינוק שהראש שלו גדל וגדל וגדל, עוד מעט הוא ישובור את המפרקת כי אין גוף שיתמוך בכל המשקל הזה..." מילים אלו נאמרו על ידי מנהל בכיר בארגון סטרט-אפ בהתבגרות. הן מייצגות באופן ציורי להפליא את הקושי בתהליך הגדילה של ארגונים טכנולוגיים. למרות שלחברי הנהלת הארגון ברור שהשינוי הוא חיוני להצלחת החברה, קיימים מספר גורמים מעכבים, המקשים על יישום השינויים הנדרשים. להלן כמה מהם:

"רוצים אבל מפחדים"

היזמים קשורים בקשר רגשי הדוק מאוד לארגון. מכיוון שזה ה- 'baby' שלהם, הם יעשו הכל כדי שהוא יצליח. מנהלים במצב זה, מפחדים לאבד שליטה. ברור להם שהארגון צריך לגדול, ושלטון ארוך לא יוכלו להמשיך לשלוט בכל. אולם התלות הגבוהה שהארגון מפתח בהם, גורמת להם לתחושה שאם יתרחקו מהפרטים, דברים יתחילו לקרוס. הם מפחדים לחלק את האחריות עם מנהלים נוספים, ולהפחית בכך את יכולתם להשפיע באופן ישיר על אופן התנהלות הארגון. הם ממשיכים להחזיק בכל החוטים, למרות שבעצם כך הם מאבדים יכולת לגעת בכל הפרטים ויכולת השליטה שלהם פוחתת. גם כאשר מגויסים חברי הנהלה חדשים, חוסר אמון בהם מקשה על ניצול מיטבי של יכולותיהם. למעשה, גם כאשר לחברי ההנהלה ברור לחלוטין שהשינוי הכרחי, הם אינם יודעים כיצד לבצעו.

"אין מספיק כסף"

להביא עוד מנהלים, עולה כסף. שלב ההתבגרות של הארגון אינו יציב. יש המון לקוחות פוטנציאליים, אך מעט מידי לקוחות משלמים. ההנהלה רוצה להבטיח את יכולתו של הארגון להיערך לביקוש הרב שיווצר מחר, אך מפחדת שצמיחה מהירה מידי בכוח אדם, אשר תקדים את חתימת העסקאות בפועל, תגרום להפסדים בהם לא ניתן יהיה לעמוד. לעתים קרובות מנהלים מתקשים להבין את התרומה הכספית הנובעת מכניסתו של מנהל טוב, המגביר באופן ניכר את היעילות והאפקטיביות של הפונקציה עליה הוא ממונה. התרומה הזו היא עתידית, בעוד שבטווח הנראה לעין, ההוצאה הכספית היא זו שבולטת. לפיכך, למרות שגיוס מנהלים הוא הכרחי כאשר רוצים לייצר צמיחה, במקרים רבים הוא נדחה מחשש להגברת קצב שרפת המזומנים ולפיכך מתעכבת הצמיחה.

"אין מספיק זמן"

ניהול תהליך הגדילה של ארגון דורש תהליך מעמיק של חשיבה ותכנון. העומס הרב על כתפיהם של חברי ההנהלה אינו מאפשר להם להשקיע זמן בניהול התהליך, אשר יאפשר להם להתפנות לחשיבה על העתיד ולניהולו. מתקיים מעגל קסמים שאינו מאפשר לשנות את המצב הקיים.

"זה יהרוס את הכל"

מנהלים בחברות סטרט-אפ, מתגאים במאפייני הארגון שאיפשרו לו בזמן קצר להשיג הצלחה: עובדים מעולים (כוכבים, מבריקים); מחויבות גבוהה של מנהלים ועובדים המוכנים לעבוד עשרים וארבע שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, על מנת שהחברה תצליח; יצירתיות מדהימה שמאפשרת לעקוף כל מכשול; גמישות שמאפשרת ניהול שינויים במהירות ויעילות בהתאם לצורכי השוק. מעבר לתרבות ניהול המדגישה שליטה, מעקב ושיטתיות, יצירת היררכיה והגברת יציבות, עלולים להרוס את הטוב שהביא את הארגון עד הלום. מהחשש משינוי תרבותי שיהפוך את הארגון לארגון בירוקרטי הנבלם על ידי תקנות ונהלים, נמנעים מנהלים מביצוע השינויים הקטנים ביותר העלולים לקרב אותם לשם.

"זה פשוט לא כיף"

חברות סטרט-אפ רבות מוקמות על ידי יזמים מתחום הטכנולוגיה. יש להם רעיון מבריק, ושם דבר לא יעצור אותם ממימושו. כאשר אנשי הפיתוח נתקעים, הם מחלצים אותם מהבוץ על ידי פיצוח הבעיה הטכנולוגית. חברי הארגון מעריכים אותם על כך, קיים קשר אישי הדוק ביניהם לבין העובדים והם מרגישים סיפוק אישי והנאה רבה. להתרחק מהעבודה המקצועית, להתרחק מהאנשים, לאבד את הקשר החם עם העובדים ואת אהדתם? זה פשוט לא כיף. מנהלים רבים מתקשים לבצע את המעבר פשוט כי, בשפת הילדים, 'לא בא להם' לעשות אותו.

אז איך אפשר לעזור?

המלצות למנהל משאבי אנוש המעוניין להוות שחקן מפתח בהובלת תהליך ובהצלחתו

כמו הורה לילד מתבגר – אם תיכשל בהבנת הצרכים שלו, ולא תצליח לעזור לו לעבור את תהליך ההתבגרות הקשה והמתסכל – הוא לא יקשיב לך. אם לא תצליח לעזור לו לראות גבולות ברורים אך במקביל להכיל את ההתנגדויות והכעסים שלו – אתה תאבד אותו. מנהל משאבי אנוש שלא יצליח לעזור להנהלת הארגון להתגבר על המכשולים והחששות, ולנהל את תהליך הצמיחה, יחמיץ את ההזדמנות להפוך לשחקן מפתח בהנהלת הארגון. הרלוונטיות שלו בארגון, מיצובו ויכולתו להשפיע, תושפע במידה רבה מהתפקיד שייקח על עצמו בתהליך קריטי זה. להלן מספר המלצות למנהל משאבי אנוש המעוניין להוביל ולתרום להצלחת המעבר:

פרו אקטיביות ולא רה אקטיביות –

לעתים קרובות מנהלי משאבי אנוש אינם תורמים לביצוע המעבר, פשוט מכיוון שהמנהלים שלהם אינם דורשים זאת מהם. הם אומרים: ההנהלה עדיין לא מוכנה לביצוע השינוי ולכן עדיין איני פועל לתמוך בו. בשל כלל הגורמים שהוזכרו עד כה, הכוללים חוסר זמן, חוסר תקציב וחששות כבדים, ישנו סיכוי סביר שהנהלת הארגון תתחיל לנהל את השינוי מאוחר מידי. הטריגר לשינוי יהיה, בדרך כלל, בעיות קשות המתחילות לצוץ ולסכן את חיי הארגון. מנהל משאבי אנוש אשר יעזור למנהליו לראות את הצורך בשינוי ולנהלו בקצב ובעיתוי הנכון, יוכל לחסוך את הכשלים הצפויים. מנהל משאבי אנוש רה אקטיבי, ימצא עצמו עסוק בגיוס על פי דרישה ויחמיץ את ההזדמנות לתרום באופן מהותי להצלחת הארגון.

תוכניות עבודה מבוססות צרכים ולא מבוססות פעילויות מש"א –

מנהלי משאבי אנוש רבים, בונים תוכנית עבודה המבוססת על פעילויות משאבי אנוש (גיוס, הדרכה, פיתוח מנהלים). בשלב זה, בו הארגון נאבק לשרוד, נתפסות פעילויות אלה כמותרות העולות לארגון כסף שאין לו. על מנת לבנות תוכנית עבודה העונה על צרכים אמיתיים בארגון, ואשר הערך המוסף שלה נראה לעיניהם של מנהלים בכירים, יש לבסס על הבנה מלאה של הארגון על כלל מרכיביו (טכנולוגיה, מוצר, לקוחות, אסטרטגיה). הבנה זו תאפשר למנהל משאבי אנוש לבצע בשיתוף עם הנהלת הארגון תהליך מעמיק של אפיון צרכי צמיחה ובהתאם למקד מאמצים. למשל זיהוי צורך בשינוי מבנה ארגוני, עוד טרם ההחלטה על ביצועו, יאפשר למנהל משאבי אנוש להיערך לבניית התשתית לביצוע השינוי מבעוד מועד (הגדרת מבנה ארגוני עתידי רצוי, הגדרת דרישות מתפקידים עתידיים, זיהוי פוטנציאל פנימי לצמיחה לתפקידים חדשים, והכשרתו).

תמיכה במנכ"ל בניהול התהליכים –

כמובן שמנהל משאבי אנוש בעצמו לא יוכל להוביל את תהליכי השינוי הנדרשים. מי שמוטל עליו להוביל את השינויים הוא המנכ"ל, אולם לעתים קרובות חסרים לו הידע, המיומנויות או הזמן הנדרשים לכך. מנהל משאבי אנוש שיוכל לתמוך במנכ"ל ולהשלים אותו במקומות הנדרשים יוכל לתרום רבות להצלחת התהליך.

יצירת תהליכי רוחב בהם לוקחים חלק עובדים ומנהלים מכלל הארגון –

ביכולתו של מנהל משאבי אנוש לסייע בהוצאת החלטות הנהלה לפועל על ידי יצירת מחויבות ומעורבות של עובדים ומנהלים בכלל הדרגים. למשל: ההנהלה מחליטה כי יש צורך בשיפור ממשקי העבודה בין פונקציות שונות. מנהל משאבי האנוש יכול לסייע ביצירת צוותי עבודה של עובדים ומנהלים, שיבחנו את הממשקים וימליצו על תהליכי שיפור.

למידה מניסיונם של אחרים –

ארגונים רבים כבר ביצעו את המעבר מסטרט-אפ לארגון, במידות שונות של הצלחה. ידע וניסיון רב הצטבר בנושא, ולכן לא צריך להמציא את הגלגל בכל פעם מחדש. מנהל משאבי אנוש, באמצעות רשתות התקשורת העומדות לרשותו, יכול לסייע רבות באיסוף מידע על הצלחות וכישלונות בביצוע המעבר בארגונים דומים ולאפשר לארגון לעשות שימוש ב- best practices קיימים.

דוגמאות לתהליכים ארגוניים חיוניים בשלב הצמיחה, אותם יכול להוביל מנהל מש"א:

- בניית צוות הנהלה
- שיפור תהליכי תקשורת ארגונית
- שיפור ממשקים בין פונקציות בארגון ובין אתרים בארץ ובחו"ל
- תמיכה במנהלים בכירים במעבר לניהול מנהלים ובהתאמת סגנון ניהולי למעבר
- בחינת תרבות ארגונית והתאמתה לצרכים משתנים
- הגדרת תפקידים ותהליכים ארגוניים ותיעודם
- תמיכה ביצירת תהליכי ניהול גלובאליים
- ניהול תהליכי שימור ותחלופת עובדים
- זיהוי פוטנציאל ניהולי והכשרתו לתפקידי ניהול עתידיים

ולסיכום,

תהליך הצמיחה מסטרט-אפ לארגון הוא תהליך קריטי וניהולו אינו פשוט. מנהל משאבי אנוש שיצליח לייצר ערך מוסף בתהליך ולסייע להנהלת הארגון בניהולו, יצליח להוציא לפועל את השאיפה של כולנו – להוות שחקן משמעותי בתהליכים מרכזיים בחברה, להיות משמעותי.