

פרק רביעי: סיכום

הטמעת עקרונות של ניהול פיננסי מיטבי, בהובלת המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר, יכולה להביא תועלת רבה לארגון במימוש משאביו ויעדיו בצורה הטובה ביותר:

- « הזדמנות להטמעת תהליכי התייעלות וחיסכון.
- « שיפור בתהליכי קבלת ההחלטות הפנים ארגוניים.
- « מודעות גבוהה יותר לנתונים הפיננסיים של הארגון ומיקוד בתפיסה הניהולית של המנכ"ל.
- « שיפור בממשק עם הצוות הניהולי הבכיר והעצמת מנהל הכספים.
- « מיטוב תהליך בניית התקציב השנתי והבקרה התקציבית.

תנאים להצלחת תהליך השינוי של הניהול הפיננסי בארגון

הובלה מוצלחת של שינוי ארגוני דורשת היכרות טובה עם יכולות הארגון ועם מגבלותיו, עוצמותיו וחולשותיו; וכן יוזמה, יצירתיות ורצון עז להשיג את מטרות התהליך. תכנון מדוקדק של התהליך והכנת העובדים לקראתו יגדילו את סיכויי ההצלחה של השינוי הארגוני בתחום הפיננסי; כמו גם בתחומים אחרים של ניהול הארגון. חשוב ליישם את העקרונות שלהלן:

« בראש ובראשונה, כדי שתהליך השינוי יצא לפועל נדרשת מחויבות עמוקה של המנכ"ל ותמיכה מהוועד המנהל של הארגון. מחויבות זו פירושה, בין השאר, הקצאת משאבי זמן ניהול של המנכ"ל ושל הוועד המנהל לטובת התהליך.

« מהלכים ארגוניים משמעותיים עלולים לעורר התנגדות. חשוב לאתר מראש את מוקדי ההתנגדות לשינויים בתוך הארגון ומחוץ לו כדי לנטרל השפעות נוגדות שינוי, וכן לזהות את הגורמים שתומכים בשינוי ויוכלו לסייע ביישומו. יישום המהלכים הוא פוטנציאל להעצמה אישית ומקצועית של בעלי תפקידים בארגון.

« יש לבנות תכנית מסודרת להטמעת השינוי, המגדירה מטרות ויעדים הניתנים למדידה ולכימות וקובעת לוח זמנים להשגתם. יש לעקוב אחר ביצוע התכנית ולתת מענה לסטיות ולעיכובים בלתי מתוכננים. חשוב לשתף את צוות ההנהלה הבכיר כבר בשלב התכנון.

« מהצוות הניהולי הבכיר נדרשת מחויבות להשגת המטרות, ולכן יש להאציל סמכויות ולהטיל אחריות לביצוע המטרות על צוותים שונים, ולהקצות לכך משאבי זמן ניהול של המנהלים בארגון. באחריות כל אחד מהצוותים הממונים על כל נושא לעמוד ביעדים שהוגדרו בזמנים שנקבעו מראש, על פי תכנית השינויים.

« תהליך מסוג זה מתחיל בהכרת המצב הפיננסי האמיתי של הארגון, ולכן יש להציג את הנתונים הפיננסיים בצורה שיטתית ומסודרת. כדי לנהל את השינויים ולהשיג את מטרות התהליך יש צורך בתשתית של מערכות מידע, מערכות מחשבים ותוכנות מתאימות, ובמידת הצורך יש להקצות משאבים כספיים לחיזוק התשתיות הקיימות, שדרוגן ועדכון שלהן.

נחישות והתמדה - הקפדה על שימוש בכלים הפיננסיים לקבלת החלטות ניהוליות בארגון לאורך זמן תוביל את הארגון להתרחבות ולהשגת מטרותיו.

לסיכום, לפניכם הרעיונות העיקריים שנסקרו במדריך:

✓ **שיח ארגוני חדש** - החיבור בין המידע הפיננסי לבין המידע הניהולי על תפוקות ותוצאות הארגון מקנה הרגשת ביטחון ושליטה בהתנהלות השוטפת. הכלים, הדו"חות הפיננסיים והמונחים המדויקים משמשים את הצוות הניהולי לחידוד ומיקוד השיח הפנים ארגוני.

✓ **מפת הדרכים** - תכנית המפרטת את התהליכים הפיננסיים שיש לנהל לאורך שנת הפעילות, ואת המועדים המומלצים להכנת הכלים והדו"חות הניהוליים והפיננסיים. מפת הדרכים ממקדת את המנכ"ל בהתנהלות הפיננסית הארגונית.

✓ **ניהול המידע לפי מרכזי רווח** - משאבי הארגון מוגבלים; ביצוע מיטבי שיממש את חזון הארגון מחייב ניהול של המידע הארגוני על פי מרכזי רווח בארגון.

✓ **ת.ת.ת.** - תקציב תזרים תמחיר - שלושת ה-ת' - הכלים הבסיסיים ההכרחיים לניהול פיננסי מיטבי של כל ארגון.

✓ **קבלת החלטות מושכלת** - שימוש במידע מדויק וממוקד המנוהל לפי מרכזי רווח בארגון ותמחיר שיטתי מאפשר תהליכי קבלת החלטות מאורגנים ושיטתיים.

✓ **התייעלות וחסכון** - שליטה ובקרה תוך הקפדה על ביצוע הנהלים הפיננסיים יובילו להתייעלות ולהתנהלות ניהולית פיננסית מיטבית.

✓ **מיקור חוץ או ביצוע בארגון** - זמנו של המנכ"ל הוא המשאב היקר ביותר שלו. עליו להכריע, על פי נתוני הארגון, אם להשתמש במשאבים הפנים ארגוניים לניהול הפיננסי או לרכוש שירותי ניהול פיננסי במיקור חוץ.

✓ **העצמת מנהל הכספים** - מנהל הכספים הוא יד ימינו של המנכ"ל, ותפקידו לקשור בין הנתונים הפיננסיים לבין השפה הניהולית בארגון. המנכ"ל חייב לאפשר למנהל הכספים להשפיע על התנהלות הארגון.