

דפי מידע
סדנאות
פיתוח מנהלים
של חברת
ZOOZ

[ארגז כלים למנהל ולמנהיג]

תוכן החוברת

- 2 _____ תוכן החוברת
- 3 _____ רשימת הסדנאות
- 5 _____ חברת ZOOZ
- 6 _____ עקרונות ההדרכה של ZOOZ
- 7 _____ המנחים
- 7 _____ תיאור הסדנאות
- 8 _____ מנהיגות מתמירה (מעצבת)
- 9 _____ ניהול על-פי יעדים
- 10 _____ תכנון כולל מ- א' ועד ת'
- 11 _____ ניהול תהליכי השינוי
- 12 _____ יחסי-ציבור ותקשורת פנים-ארגונית
- 13 _____ סגנונות ניהול
- 14 _____ משחקי חשיבה – קבלת החלטות
- 15 _____ ניהול ע"י נבואה המגשימה את עצמה
- 16 _____ הנעת עובדים
- 17 _____ אסטרטגיה של ניהול צוות
- 18 _____ מיומנויות רכות בניהול פרויקטים
- 19 _____ המנהל כחונך
- 20 _____ הערכת עובדים
- 21 _____ ראיון עבודה הלכה למעשה
- 22 _____ המנהל כמאמן (Coaching)
- 23 _____ ניהול תהליכים עסקיים (BPM)
- 24 _____ ניהול "רזה" - Lean Management
- 25 _____ גישות חדישות בניהול
- 26 _____ מאמר - פיתוח מנהלים בגישה כוללת

רשימת הסדנאות

1. **מנהיגות מתמירה (מעצבת)**
סגנונות מנהיגות; מודל הטווח המלא של המנהיגות: מנהיגות מתמירה, מנהיגות עסקתית ואי-מנהיגות; טכניקות ושיטות ליישום המודל והנהגה אפקטיבית של ארגונים וצוותים.
2. **ניהול על-פי יעדים**
עקרונות לניהול על-פי יעדים; הצבת יעדים אפקטיביים; שגיאות בהצבת יעדים; מעקב ומשוב על עמידה ביעדים; עקרונות הניהול המתגמל; סוגי תגמולים ואיך יש להשתמש בהם.
3. **תכנון כולל מ-א' ועד ת'**
מבוא לתכנון כולל; כלים אסטרטגיים – SWOT, PEST ועוד; כלים טקטיים – GANTT, יעדים ועוד; כלי יישום ובקרה; תכנון בצוות; תכנון במצבי אי-ודאות.
4. **ניהול תהליכי שינוי**
שינוי מסדר ראשון ומסדר שני; תכנון תהליך השינוי; שמונה השלבים להובלת שינוי משמעותי בארגון; הסיבות להתנגדות לשינוי; טקטיקות להתמודד עם ההתנגדות.
5. **יחסי ציבור בתקשורת פנים ארגונית**
החשיבות של ניהול יחסי ציבור פנים ארגוניים; סכנות של אי שליטה במידע; כלים ועקרונות לביצוע יחסי ציבור פנים ארגוניים; הזדמנויות שכוחות לשימוש ביחסי ציבור בארגון.
6. **סגנונות ניהול**
זיהוי סגנון הניהול של המשתתפים (מכוון לאנשים/מכוון למשימה); שימוש ברגישות מצבית לשיפור הניהול; דרכים לסגירת פערים בין סגנון הניהול למצב הקיים בשטח.
7. **משחקי חשיבה - קבלת החלטות**
הדמייה בעזרת משחקי חשיבה: קבלת החלטות – מושגים וגישות; סוגים שכיחים של מקבלי החלטות; קבלת החלטות בקבוצה; כשלים בקבלת החלטות; הפיכת החלטות למעשים.
8. **ניהול ע"י נבואה המגשימה את עצמה**
השפעת ציפיות המנהלים על ביצועי העובדים; דרכים להגברת החוללות העצמית¹ של העובדים; אפקט פיגמליון וכיצד ניתן לגרום לו; אפקט הגולם וכיצד ניתן למנוע אותו.
9. **תמרוץ והנעת עובדים**
סיבות להעדר מוטיבציה ולעודף מוטיבציה; השלכות של תופעות אלה על הארגון; שיטות להנעת עובדים ולהגברת המוטיבציה של העובד להשקיע בפעילות פורה.
10. **אסטרטגיה של ניהול צוות**
שלבים ודינמיקות בחיי קבוצה; תפקיד המנהל בשלבי התפחות השונים; מיומנויות יסוד בניהול צוות - השפעה על תוכן ועל תהליך.

¹ חוללות עצמית – אמונתו של הפרט ביכולתו לגייס את המשאבים הפנימיים, הגופניים, ההנעתיים, הרגשיים והרוחניים הדרושים, על מנת לבצע את הפעולות הנחוצות, כדי לבצע את המשימה בהצלחה.

11. **מיומנויות רכות בניהול פרויקטים**
ההיבטים הבין-אישיים בניהול פרויקט; עמימות תפקידית והתמודדות עימה; ניהול קונפליקטים; התגברות על התנגדויות לפרוייקט; הקשבה אפקטיבית לעמיתים ועובדים.
12. **המנהל כחונך**
תפקיד המנהל כחונך; בניית מערכת יחסים של חניכה וחשיבותם; איך מתחילים - הפגישה הראשונה; הקשר בין החונך לחניך וטכניקות להעברת משוב בונה.
13. **הערכת עובדים**
מטרות ההערכה; המצוי מול הרצוי בתחום; עקרונות לבניית מערכת הערכה אפקטיבית; שיטות נפוצות להערכת עובדים; פיתוח בפועל של שיטה המותאמת לארגון; טכניקות למשוב.
14. **ראיון עבודה הלכה למעשה**
זיהוי מאפייני התפקיד; הכנות לראיון; אבחון המועמד ומניעיו; התנהגות לא מילולית ופירושה; המנעות מהטיות בהערכת מועמד; קבלת החלטות לגבי מועמדים.
15. **המנהל כמאמן (Coaching)**
תהליך האימון ומטרתו; מודל הניצחון – אימון לתוצאות; שימוש בערכים ואמונות; טכניקות אימון; מיומנויות תקשורת באימון; כלים מתקדמים לאימון מתמשך.
16. **ניהול תהליכים עסקיים (BPM)**
אופטימיזציה מקומית והשלכותיה; כלים למדידת תהליכים עסקיים כוללים; אינטגרציה פנים וחץ-ארגונית של תהליכי עבודה; בחירת תהליכים לחדשנות תפעולית; שילוב מערכות מידע מתקדמות; הדגמת עקרונות השיטה על תהליך ספציפי בארגון.
17. **ניהול רזה (Lean Management)**
ניהול רזה כתפיסה ניהולית; pull לעומת push בתכנון ניהולי; ניתוח גורמי בזבוז עיקריים; זרימת הערך בארגון; תכנון ויישום של ניהול רזה; שיפור מתמיד בשיטת Kaizen.
18. **גישות חדישות בניהול**
התפתחות גישות "המצויינות"; הארגון המסתגל; Re-engineering הלכה למעשה; אסטרטגיה עסיקית מודרנית: Balanced Scorecard, BPM, e-business; ניהול רזה ושיפור מתמיד; בחירת שיטה ניהולית רצויה לאור צרכי הארגון

חברת ZOOZ

רקע

חברת ZOOZ ייעוץ והדרכה אפקטיבית מעבירה סדנאות, הרצאות וקורסים, ומלווה תהליכים פנים-ארגוניים, בארבעה תחומים עיקריים:

1. **פיתוח מנהלים**
מנהיגות מתמירה; ניהול על פי יעדים; תכנון כולל; ניהול תהליכי שינוי; יחס"צ בתקשורת פנים ארגונית; סגנונות ניהול; קבלת החלטות בשילוב משחקים; ניהול פיגמליוני; הנעת עובדים; ניהול צוות; מיומנויות רכות בניהול פרויקטים; המנהל כחונך; הערכת עובדים; ועוד
פירוט בחוברת: www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Management.pdf
2. **פיתוח עובדים**
תקשורת בין-אישית; אינטליגנציה רגשית; ניהול קונפליקטים; גישור בעבודה; עבודת צוות; תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה; ניהול ישיבות; ניהול זמן; ארגון לומד; לחץ ושחיקה בעבודה; תפקוד תחת לחץ בשילוב משחקים; אי-בטחון תעסוקתי; ועוד
פירוט בחוברת: www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Teams.pdf
3. **חדשנות ויצירתיות**
ניהול החדשנות; אסטרטגיה לחדשנות; פיתוח מוצרים בעזרת חשיבה המצאתית; SCAMPER; ניהול בנק הרעיונות (לרבות סינון פנימי וחיצוני); ששת כובעי החשיבה; מיומנויות חשיבה של דה-בונו; חשיבה המצאתית בטכנולוגיה; אינטליגנציות מרובות; ציור אינטואיטיבי; ועוד
פירוט בחוברת: www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Innovation.pdf
4. **אסטרטגיה ושיווק (לרבות שרות ומכירות)**
פיתוח תכנית אסטרטגית; אסטרטגיה של חדשנות ערך; חשבונאות אסטרטגית; מבוא לשיווק; טכניקות מתקדמות לשיווק ומכירה; נטישת לקוחות; מכירות מורכבות - B2B; אמנת שרות ללקוחות; מדע הקניות והמסחר; פרסום יצירתי; פרזנטציה אפקטיבית; ניהול יחס"צ אקטיביים; ועוד
פירוט בחוברת: www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Marketing.pdf

על לקוחותינו נמנים, בין היתר:

| | | |
|---------------|-------------------|-----------------|
| • סופרפארם | • מוטורולה תקשורת | • תשלובת אגיס |
| • שטראוס-עלית | • מכון היצוא | • אוני' תל-אביב |
| • creo | • מכללת בית-ברל | • תשלובת בגיר |
| • TTI Telecom | • קבוצת מעברות | • בנק המזרחי |
| • Wizcom | • ניאופרם | • ידיעות תקשורת |

עקרונות ההדרכה של ZOOZ

ZOOZ בעברית פרושו לנוע, אך גם סוג של כסף. מטרתנו היא לעזור לארגונים להשתנות על-מנת לצמוח, תוך התמקדות החוצה - במענה לרצונות הלקוחות, ופנימה - בטיפוח משאבי-האנוש. לכן, אנו מספקים ייעוץ והדרכה בתחומים הבאים: אסטרטגיה, שיווק, וניהול החדשנות (צמיחה ממוקדת לקוחות), וגם פיתוח ארגוני, יצירתיות ומיומנויות ניהול ועבודה בצוות (צמיחה פנים-ארגונית).

ארגונים לא מעטים משקיעים משאבים רבים בצמיחה כלפי חוץ. מניסיוננו, אם צמיחה עסקית משמעותית לא מלווה בבנייה של תשתית ארגונית מתאימה, הארגון יתקשה לנצל את מלוא הפוטנציאל הטמון בהזדמנויות הנקרות לפניו. תכנית פיתוח מנהלים אפקטיבית היא אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בבניית תשתית ארגונית כזו, התומכת ומעודדת צמיחה.

תהליך פיתוח המנהלים שלנו כולל מרכיבים ייחודיים שהופכים אותו לרב-מימדי ושלים יותר: **במהלך הסדנאות** (הפעלת מגוון חושים, יישום הנלמד עוד בסדנא עצמה); **לצד הסדנאות** (בדיקת הטמעה והשלמות של תכנים מסדנאות קודמות לפני כל סדנא, קבוצת עמיתים במסגרתה המשתתפים תומכים זה בזה בסוף כל סדנא); **ובין הסדנאות** (ייעוץ וליווי אישי של המשתתפים, מערך חניכה על ידי מנהלים בכירים). כך אנו מסייעים להשיג שינוי אמיתי. (למאמר מפורט בנושא זה ראה: www.zooz.co.il/personel_article6.shtml).

הדגש בסדנאות שלנו הוא על **אפקטיביות**. הסדנאות משלבות מצגות וקטעי וידאו קצרים לצד הפעלות רבות, משחקי תפקידים, וליבון בעיות אמת שמשתתפים מעלים. בנוסף, אנו עושים שימוש בשיטות מתקדמות וממוקדות תוצאה (פירוט שיטות אלה מופיע באתר החברה – www.zooz.co.il/personel_services_methods.shtml).

על מנת להבטיח שהסדנאות שלנו אכן תהיינה אפקטיביות, אנו מודדים כל סדנא וסדנא מיד עם סיומה, ומתמקדים בעיקר בבחינת **ההשלכות המעשיות** שלה. אנו מאמינים שמה שמצופה מאיתנו הוא לחולל שינוי אמיתי בהתנהגות ובדפוסי חשיבה, שינוי שיתמוך במטרות וביעדי הצמיחה של הלקוחות שלנו. לכן, זה בדיוק מה שמנחה אותנו, ומה שאנחנו משתדלים לעשות.

המנחים

להלן רשימה חלקית של המנחים של ZOOZ בתחומים של מיומנויות ניהול ומנהיגות:

מר יוסי בר-נחום, יועץ ארגוני ומנחה בכיר

- מומחה לתהליכים חוצי ארגון, מנהיגות, מרכזי הערכה, תרבות ארגונית, ייעוץ בכניסה לתפקיד, פיתוח מנהלים. בעבר - HR Business Partner בחברת Intel; מנהל מחלקת מדעי ההתנהגות באגף פיתוח מנהלים והדרכה בבזק; מנהל משאבי אנוש סופרוויזור ויועץ בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל. בעל תואר ראשון בסוציולוגיה ופילוסופיה (האוני' העברית) ותואר שני בהצטיינות בסוציולוגיה ארגונית (האוני' העברית), מדריך מוסמך (סופרוויזור) להדרכת יועצים ארגוניים בצה"ל.

פרופסור יעקב קדם, יועץ ניהולי ומנחה בכיר

- יועץ בינלאומי בתחומי גישות חדשות בניהול תפעול ואיכות. מומחה בתהליכי שיפור פנים ארגוניים, ובתהליכי שיפור איכות בקרב עסקים, ארגוני שירות ומוסדות אקדמיים. חבר סגל בכיר במחלקה להנדסת תעשייה וניהול בשנקר ומרצה בתכנית ה-MBA במרכז האקדמי רופין. פרופ' אורח באוניברסיטת Polytechnic מניו יורק באוניברסיטת Thames Valley בלונדון. ראש ההתמחות לניהול אקדמי-פדגוגי במכון מופ"ת. בוגר תואר ראשון ושני (בהצטיינות) בהנדסת תעשייה וניהול מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב ובעל תואר דוקטורט במנהל עסקים מאוניברסיטת CPU בארה"ב.

מר אילן רני, יועץ ניהולי ומנחה בכיר

- מומחה לשירות לקוחות, ניהול ידע וטכנולוגיות מידע. בעל ניסיון רב בניהול פרויקטים, הקמת מערכי הדרכה, והשבחת מרכזי שירות. בעבר - מנהל מחלקת פרויקטים בפרנטר; מנהל המגזר הבטחוני במיקרוסופט ישראל; מנהל מחלקת מוצרי ניהול ידע, מנהל מחלקת פרויקטים ומנהל הדרכה בווינסייט אייפקס (Ness); ומנהל רשת בתי ספר למחשבים של לין ביכלר. בעל תואר ראשון במדעי המדינה (אוני' בר-אילן), בוגר קורס הנחיית קבוצות ופיתוח מנהיגות (אוני' בר-אילן). לומד כיום לתואר MBA באוניברסיטה הפתוחה.

מר שוקי גוטמן, מנחה בכיר ויועץ תקשורת שיווקית ויחסי ציבור

- מומחה לתחום תקשורת ויחסי ציבור. יועץ ומרצה בנושאי יחסי ציבור ככלי עסקי, יחסי ציבור פנימיים בארגון ויחסי ציבור ככלי ניהולי. בעל משרד גוטמן-דולב לתקשורת שיווקית יוזמת. חבר מועצת האיגוד הישראלי ליחסי ציבור. בעל ניסיון של 17 שנה בתחום יחסי הציבור והתקשורת. בעבר - כתב בכיר בידיעות תקשורת, דובר עיריית הוד השרון ודובר מגן דוד אדום. בעל תואר ראשון במדעי המדינה, סוציולוגיה ואנתרופולוגיה (האוני' העברית, ירושלים).

תיאור הסדנאות

בעמודים הבאים מופיע פירוט לגבי כל אחת מהסדנאות. תוכלו להיעזר בעמודים אלו על מנת לבחור סדנאות מתאימות לכם ולעובדיכם. לפרטים נוספים ניתן לפנות ישירות לחברת ZOOZ, בטלפון 09-9585085 או בדוא"ל info@zooz.co.il.

מנהיגות מתמירה (מעצבת) איך להוביל עובדים להישגים שמעבר לציפיות



מדוע מנהל מסוים מצליח לגרום לעובדיו לעשות דברים שהם מעל ומעבר לנדרש במסגרת תפקידם? מיהם המנהלים שאנשים נוטים ללכת אחריהם "באש ובמים"? מה גורם למנהלים מסוימים להפוך למיתוס?

סדנא זו מתמקדת בתיאוריות מנהיגות חדישות ובמודל הטווח המלא של המנהיגות: יישום העקרונות של המנהיגות המתמירה והמנהיגות העסקתית כדי להשיג תוצאות ארגוניות שהן מעל לכל הציפיות.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

למידת מודל הטווח המלא של המנהיגות: מנהיגות מתמירה, מנהיגות עסקתית ואי-מנהיגות, הכרת העקרונות והמרכיבים של סוגי מנהיגות אלה והכרת טכניקות ושיטות ליישומם בפועל.

נושאים נלמדים

- חמשת מרכיבי המנהיגות המתמירה:
 - כריזמה התנהגותית
 - כריזמה מיוחסת
 - התייחסות פרטנית
 - גרייה אינטלקטואלית
 - הנעה באמצעות השראה
- שלושת מרכיבי המנהיגות העסקתית:
 - תגמול מותנה
 - ניהול חריגים אקטיבי
 - ניהול חריגים פסיבי
 - מהי אי-מנהיגות

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, קטעי וידאו, שאלון לאבחון עצמי, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא פותרים בעיות אמיתיות שמעלים המשתתפים.

ניהול על-פי יעדים

איך למקד עובדים בעזרת הצבת יעדים ומתן תגמולים



האם ניתן להפיק יותר מהעובדים שאתה מנהל? איך ניתן לדרבן מחלקה שלמה לשפר ביצועים, ולהגיע לתוצאות טובות יותר? איזה יעדים יובילו לכך, ואיזה ימנעו זאת? ואיך נכון לתגמל על הישגים?

ניהול על-פי יעדים היא שיטה אפקטיבית לתכנון ויישום אסטרטגיות בארגון. בשיטה זו, המאמצים מכוונים להשגת יעדים ארגוניים משותפים, דבר הגורם לעובדים ולארגון לעבוד יחד להשגתם. הענקת תגמולים הינה כלי נוסף להשגת יעדים, התורם גם להעלאת המוטיבציה של העובדים, ולהגברת שביעות רצונם מתפקידם ומהארגון.

סדנא זו מתמקדת ביישום שיטת הניהול על-פי יעדים על מנת לשפר את ביצועי העובדים, ובתגמולים ככלי להעלאת המוטיבציה של העובדים ואת שביעות רצונם.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

ללמוד ולתרגל את כללי הניהול על-פי יעדים, להכיר סוגי תגמולים ושימוש נכון בהם.

נושאים נלמדים

- ניהול על-פי יעדים
- מרכיבי הניהול על פי יעדים
- תהליך הצבת היעדים
- כללים להצבת יעדי ביצוע אפקטיביים
- שגיאות נפוצות בהצבת יעדים
- מדידת עמידה ביעדים וכללים להעברת משוב
- ניהול מתגמל
- סוגי תגמולים
- עקרונות השימוש הנכון בתגמולים

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, קטעי וידאו, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי.

תכנון כולל מ- א' ועד ת' רכישת כלים שיטתיים לתכנון, יישום ובקרה



תכנון הוא מיומנויות יסודית בחיי ארגון. יחידות שונות נדרשות לפעול מתוך תיאום, ולהתייחס למשימות המוטלות עליהן, למשאבים העומדים לרשותן וללוחות הזמנים הארגוניים. תכנון כולל מציע למנהל תהליך מובנה של זיהוי מאפייני הסביבה של היחידה שלו, הגדרת משימות, חלוקת משאבים פנימיים ומנגנוני מעקב ובקרה.

במהלך הסדנא רוכשים המשתתפים כלי תכנון שונים, ומיישמים אותם בפועל, לרבות פיתוח שלד ראשוני של תכנית עבודה עבור היחידה אותה הם מנהלים.

הפעילות מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית.

מטרות הפעילות

- הקניית כלים לתכנון כולל של פעילות של יחידה ארגונית.
- הטמעת מודעות לשיקולים אסטרטגיים וטקטיים בתכנון.

נושאים נלמדים

- תכנון כולל - שלבים ומרכיבים בתכנון
- תכנון אסטרטגי – SWOT, PEST, ועוד
- תכנון טקטי – לו"ז, GANTT, יעדים ומשימות
- כלים ומדדים ליישום ובקרה
- תכנון בקבוצה – איך לשתף ואת מי?
- איך להתכונן לקראת הבלתי מתוכנן?

שיטת הלימוד

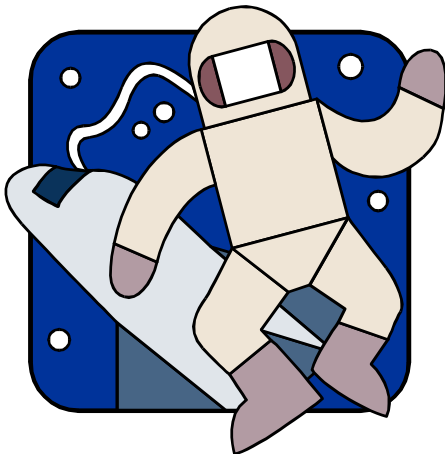
הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, סרט וידאו, דפי עבודה, תרגילים ודוגמאות. במהלך הסדנא מפתחים טיוטא לתוכניות עבודה אמיתיות עבור יחידות שונות שמנהלים המשתתפים.

משך הסדנא

סדנא זו מורכבת משתי פגישות, בנות 5 שעות.

ניהול תהליכי השינוי

איך להתאים את מחלקתך למציאות חדשה



האם אתה חש כי קצב השינויים בארגון מהיר ואתה זקוק לכלים על מנת לנהל שינויים אלה? או אולי אתה חש כי הארגון זקוק בדחיפות לשינוי כלשהו כך שיוכל לתפקד ביעילות? האם נתקלת בהתנגדויות מצד עובדיך לשינויים שניסית להנהיג?

התפתחויות בעולם העסקים, כגון טכנולוגיות חדשות וגלובליזציה, מנציבים קצב שינויים מהיר בארגונים של ימינו. על מנת להתמודד עם שינויים אלו בהצלחה, זקוק המנהל לכלים ניהוליים שיסייעו לו לנהל את תהליך השינוי באפקטיביות ולהתמודד עם התנגדויות מצד גורמים שונים בארגון.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

הכרת וזיהוי הצורך בשינוי, הקניית כלים לניהול מוצלח של תהליכי שינוי ארגוניים ומחלקתיים, לימוד ותרגול שיטות להתמודדות עם התנגדויות לשינויים.

נושאים נלמדים

- סוגי שינויים
- הערכות לקראת שינוי משמעותי
- שלבים בהובלת תהליך השינוי
- התמודדות עם התנגדות לשינוי

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, משחקי תפקידים, תרגילים, דיונים קבוצתיים וניתוח אירוע.

יחסי-ציבור ותקשורת פנים-ארגונית לתקשר עם העובדים בחוכמה – כמנוף להצלחה



תקשורת פנים-ארגונית נבונה מאפשרת לחבר את העובדים אל התרבות, החזון והערכים של הארגון, להעלות את שביעות הרצון ואת הנאמנות שלהם, להתגבר על משברים פנימיים, להוביל תהליכי שינוי, ולהשיג תוצאות עסקיות טובות יותר לאורך זמן. לכן – יחסי ציבור מהווים כיום כלי ניהולי חשוב מאין כמוהו.

סדנא זו מציגה את העוצמה הטמונה ביחסי ציבור פנים ארגוניים, ומקנה למשתתפים בה מגוון כלים יישומיים לטיפול קשרי הגומלין והפצת המידע בקרב כל דרגי המנהלים והעובדים.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

הקניית מודעות וכלים לשימוש ביחסי ציבור פנים-ארגוניים כחלק חשוב ומכריע בטיפול החוסן הארגוני ובהשגת מטרות הארגון.

נושאים נלמדים

- מידע בארגון - חשיבותו, ההזדמנויות והסכנות הטמונות בו
- הזדמנויות נפוצות לשימוש ביחסי ציבור פנימיים
- דרכים ואמצעים להפצת מידע בארגון
- סביבת העבודה כמרכיב בתקשורת הפנים-ארגונית

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים, דיונים קבוצתיים דפי עבודה ודוגמאות.

סגנונות ניהול

שינוי סגנון הניהול בהתאם למצב בשטח



מנהל נדרש כיום, יותר מתמיד, לנהל את עובדיו בגמישות, תוך יכולת אלתור, ועמידה במטלות וביעדים מורכבים ולעיתים אף סותרים. על מנת לעמוד בדרישות אלה, זקוק המנהל לכלים אשר יסייעו לו לתפקד ולהגיב בצורה המתאימה ביותר, במגוון המצבים הניהוליים העומדים בפניו.

סדנא זו מתמקדת בשיטה לניהול גמיש ויעיל יותר, תוך הפעלה של ארבעה סגנונות ניהול שונים, כל אחד בנפרד, בהתאם למצב בשטח: העובדים, אופי המשימה, העמיתים, הממונה ותרבות הארגון.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

לשפר את הגמישות והיכולת הניהולית של המשתתפים: שידעו לאבחן במהירות המצב הניהולי בו הם ניתקלים (רגישות מצבית), ולהפעיל ארבעה סגנונות ניהול חלופיים בהתאם לנדרש בכל מצב ומצב (המנהל כזיקית).

נושאים נלמדים

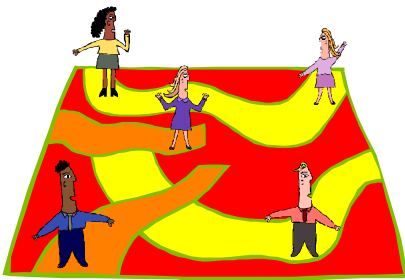
- ניהול רגוע, ניהול חברתי, ניהול משימתי, ניהול משלב
- אבחון סגנון הניהול העיקרי של כל משתתף
- הגורמים המשפיעים על המצב הניהולי
- רגישות מצבית וחשיבותה
- המנהל כזיקית - התאמת סגנון הניהול למצב
- התאמת המצב לסגנון הניהול

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, קטעי וידאו, שאלון לאבחון עצמי, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא פותרים בעיות אמיתיות שמעלים המשתתפים.

משחקי חשיבה – קבלת החלטות

איך לשפר תהליכי קבלת החלטות (לימוד בעזרת משחקים)



מנהלים ועובדים מקבלים החלטות מדי יום, ולעיתים אף החלטות הרות גורל לעתיד הארגון. הבנה של תהליכי קבלת החלטות וניהול מושכל שלהם היא כלי חיוני בידינו של כל מנהל. קיימת גם חשיבות ניכרת לאינטראקציה עם גורמים נוספים בעת קבלת החלטות.

במהלך סדנא זו חווים המשתתפים סיטואציות מגוונות של קבלת החלטות, תוך התנסות פעילה במשחקי חשיבה. בדרך זו לומדים המשתתפים על סגנון קבלת ההחלטות האישי והקבוצתי שלהם, ומתרגלים באופן מיידי דרכים אפקטיביות לשיפור קבלת ההחלטות.

הפעילות מיועדת

למנהלים ועובדים בכל דרג ורמה ארגונית.

מטרת הפעילות

מודעות ושליטה בגורמים המשפיעים על קבלת החלטות.

נושאים נלמדים

- התנסות פעילה במצבי קבלת החלטות בשילוב משחקי חשיבה
- מושגים ומודלים בקבלת החלטות
- סגנונות אישיים בקבלת החלטות
- חשיבה קבוצתית וקבלת החלטות משותפת
- כשלים שכיחים בקבלת החלטות
- כיצד לתרגם החלטות למעשים?

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, התנסות פעילה במשחקי חשיבה ייחודיים, דיון קבוצתי, דפי עבודה, תרגילים ודוגמאות.

ניהול ע"י נבואה המגשימה את עצמה איך תקבל בדיוק את העובדים להם ציפית...



האם אתה חש שעובדיך זקוקים ל"זריקת מרץ"? האם יש לך עובדים שלא מממשים את מלוא הפוטנציאל שלהם? האם כשאתה מקדיש לעובדיך תשומת לב, רמת הביצוע שלהם עולה?

הנבואה המגשימה את עצמה (בתחום הניהול) היא תהליך בו העלאת רמת הציפיות של מנהל ביחס לביצועי עובדיו משפרת את ביצועיהם בפועל. הסדנא מציגה מגוון דרכים מעשיות ליישום יעיל של עיקרון זה, המכונה "אפקט פיגמליון".

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

הקניית שיטות להעלאת אמון העובדים ביכולתם לבצע את המשימה (חוללות עצמית); העלאת ציפיות המנהל מעובדיו; מניעת "אפקט הגולם" – הדבקות תוויות שליליות לעובדים.

נושאים נלמדים

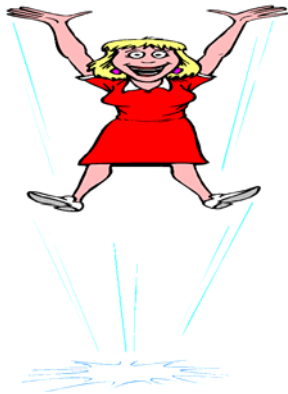
- שיטות להעלאת החוללות העצמית של העובדים
- אפקט פיגמליון – ציפיות גבוהות מביאות לביצועים גבוהים
- אפקט הגולם – ציפיות נמוכות מביאות לביצועים נמוכים
- כללים לניהול "פיגמליוני"

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, שאלון לאבחון העמדות הניהוליות של המנהל, משחקי תפקידים, תרגילים וסרט וידיאו על הנושא.

הנעת עובדים

איך לגרום לעובדיך לבוא בכל בוקר עם חיוך לעבודה!



האם יש לך עובד שמסתובב עם פנים נפולות? האם לעתים אתה חש שעובדיך זקוקים למשהו שימריץ אותם? האם עובדיך מרבים להתלונן? האם אתה שוקל איך להעלות את שביעות הרצון של העובדים?

מנהלים רבים מתחבטים בשאלה כיצד ניתן להגביר את המוטיבציה של העובדים בארגון. סדנא זו מתמקדת בשיטות בדוקות להנעת עובדים, ומתבססת על תיאוריות בתחום הניהול, שהאפקטיביות שלהם הוכחה במחקרים רבים.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

הקניית כלים ושיטות להנעת עובדים, פיתוח מודעות לבעיות מוטיבציה של העובדים ולתסמינים המאפיינים אותן.

נושאים נלמדים

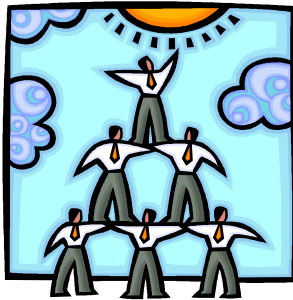
- בעיות מוטיבציה – אבחון וטיפול
- השלכות של עודף או חוסר תגמול לעובד
- מדרג הצרכים האנושיים והגשמתם בעבודה
- שיטות להגברת שביעות הרצון של העובדים
- העשרת התפקיד של העובדים כדרך להעלאת המוטיבציה

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים אישיים וקבוצתיים, משחקי תפקידים, ניתוח אירוע, קטע וידיאו, ושאלון.

אסטרטגיה של ניהול צוות

איך ניתן לנהל ולפתח צוותי עבודה מוצלחים



הובלה והפעלה של צוותי עבודה בארגונים היא אחת המשימות העיקריות ביותר הניצבות בפני מנהלים בכל הדרגים. למרות שמנהל אמור "לדעת לנהל", ניהול צוות אינו משימה טריוויאלית. איך בוחרים את האנשים הנכונים? איך רותמים אותם? איך כדאי לנהל את הישיבה הראשונה? מה לעשות כשהצוות "תקוע" או לא ממוקד? איך גורמים לצוות "לנהל את עצמו"? איך מתמודדים עם הפוליטיקה הפנים-ארגונית?

סדנא זו מאפשרת למנהלים להבין את הגורמים המשפיעים על דינמיקה ותפקוד של קבוצה, ואת השלבים האופייניים להתפתחות של צוות, ובהמשך להקנות למנהלים מיומנויות וכלים לניהול והובלת כל שלב ושלב בחיי צוות.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

הכרת תהליכים ושלבי התפתחות של צוותים, ורכישת כלים לניהול יעיל יותר של כל שלב ושלב.

נושאים נלמדים

- מה מאפיין צוות אפקטיבי?
- שלבים טבעיים בחיי צוות
- איך מתחילים: גיוס צוות וישיבה ראשונה
- למה חייבים להקלע ל"בור", ואיך יוצאים ממנו מחוזקים
- דינמיקה קבוצתית ואיך מנהלים אותה
- מיומנויות יסוד בניהול צוות: השפעה על תוכן ותהליך

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים אישיים וקבוצתיים, משחקי תפקידים, קטע וידיאו, ודיון קבוצתי.

מיומנויות רכות בניהול פרויקטים

איך לרתום אחרים לפרויקט שלך



מנהל פרויקט נדרש להתמודד, בנוסף על הצד המקצועי, גם עם היבטים אנושיים מורכבים. כך לדוגמא, מנהל פרויקט נדרש לעתים להשיג את שיתוף הפעולה של עמיתים, ולשכנע אותם לפעול לקידום הפרויקט, למרות שסדרי העדיפויות שלהם שונים משלו, ולמרות שאינו ממונה עליהם. באופן דומה, במהלך ניהול פרויקט מתעוררים לעתים קרובות קונפליקטים והתנגדויות מצד גורמים נוספים השותפים בפרויקט: עובדים, מנהלים בכירים בארגון, ספקים ולקוחות.

סדנה זו מקנה כלים ושיטות להתמודדות עם בעיות תקשורת, ניגודי אינטרסים, קונפליקטים והתנגדויות שעשויים להתעורר במהלך פרויקט.

הסדנא מיועדת

למנהלים ומנהלי פרויקטים בכל דרג ורמה ארגונית.

מטרת הסדנא

הקניית מיומנויות "רכות" לניהול פרויקטים, תוך לימוד ותרגול שלהן.

נושאים נלמדים

- דע את ה"אויב" - מה חושבים אחרים?
- עמימות תפקידית וההתמודדות עימה
- ניהול קונפליקטים
- קח-תן: מה חשוב לאחרים
- תקשורת ללא התגוננות
- התגברות על התנגדויות
- הקשבה אפקטיבית
- תיאום ציפיות

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, סרט וידאו, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא פותרים בעיות אמיתיות שמעלים המשתתפים.

המנהל כחונך

הניסיון והידע שרכשת יכולים לתרום לאחרים



“אם ידע לא מועבר, שום דבר לא נוצר” (אלווין טופלר). מנהלים בארגון הינם בעלי מידע וניסיון רב, אשר נאגרו במהלך שנות עבודה רבות. מידע וניסיון אלה עלולים להתבזבז ולרדת לטמיון אם לא נשכיל לתרגם אותם לידע, ולהנחילם לעובדים נוספים בארגון.

חונכות היא כלי המאפשר למנהל להעביר ידע וניסיון לעובד אחר, על-מנת להפיק ממנו ערך מוסף גבוה יותר. הסדנא מתמקדת בכללים לביצוע חונכות אפקטיבית לצורך מטרה זו.

הסדנא מיועדת

למנהלים ולעובדים בכל דרג ורמה ארגונית אשר מעוניינים לשמש כחונכים.

מטרת הסדנא

למידה ותרגול של שיטות לחניכה ולהעברת ידע מהמנהל לעובדיו; פיתוח ועיצוב מערכת של חונכות בארגון.

נושאים נלמדים

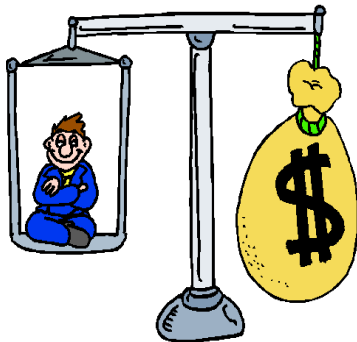
- תפקיד המנהל כחונך
- עיצוב ובנייה של מערכת יחסי חניכה
- איך מתחילים – הפגישה הראשונה
- תועלות ממערכת חניכה ארגונית

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, משחקי תפקידים, תרגילים, דיונים קבוצתיים וקטע וידיאו.

הערכת עובדים

כיצד לפתח מערכת הערכת עובדים אפקטיבית



הערכת עובדים מאפשרת לארגון, למנהלים ולעובדים למקסם ביצועים ואפקטיביות, ותורמת לשיפור האקלים והתרבות הארגונית. עם זאת, מנהלים נתקלים לעתים בבעיות רבות בבואם להעריך את ביצועי עובדיהם, וחלקם אף נמנעים מלעשות זאת.

סדנא זו מתמקדת בבנייה בפועל של מערכת הערכת עובדים ע"י המשתתפים, תוך סקירת היבטים תיאורטיים ומעשיים בתחום, ולימוד טכניקות מגוונות להערכה.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית וכן לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון.

מטרת הסדנא

פיתוח ובנייה של מערכת להערכת עובדים, תוך הכרת התחום, ולמידת העקרונות והשיטות להערכה ולהעברת משוב.

נושאים נלמדים

- מטרת ההערכה של עובדים
- המצב המצוי בארגון ודילמת המנהל המעריך
- המצב הרצוי בארגון וצדק תהליכי
- עקרונות לבניית מערכת הערכה אפקטיבית
- קריטריונים ושיטות להערכת ביצוע
- טיב ההערכה – השפעת המעריך, הארגון והטיות
- מטרות שיחת הערכת ביצוע
- כללים וטכניקות להעברת משוב ושיחת הערכה

שיטת הלימוד

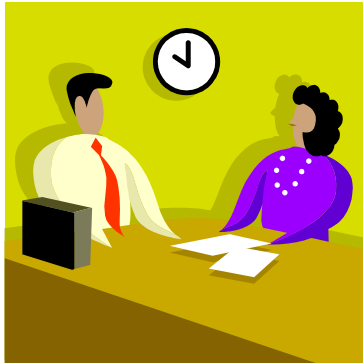
הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא בונים מערכת להערכת עובדים ומתרגלים העברת שיחת הערכה.

משך הסדנא

סדנא זו מורכבת משתי פגישות, בנות 6 שעות.

ראיון עבודה הלכה למעשה

כיצד לבחור את העובדים המתאימים ביותר לארגון ולתפקיד



ארגון שמצליח לגייס את האנשים הנכונים לשורותיו נהנה מיתרון מהותי על פני המתחרים. גיוס על סמך מידע חלקי, או תוך פספוס מאפיינים חשובים של העובד, יכול לגרור תוצאות הפוכות: קצב תחלופת עובדים גבוה, מוטיבציה נמוכה לעבודה, פספוס של מועמדים איכותיים, ועלויות נלוות יקרות. לכן, על מנת שמאמצי הגיוס ישיחו (ולא יחלישו) את הארגון, חשוב להקפיד על שיטות ראיון ומיון איכותיות ויעילות.

הסדנא מתמקדת בהקניית כלים ושיטות לביצוע תהליך מיון שיטתי וראיון עבודה אפקטיבי, לרבות אבחון המרואיין לעומק, מדידת התאמתו לארגון ולתפקיד, וכללים להצגה נכונה של הארגון והתפקיד בפניו.

הסדנא מיועדת

למנהלים, מנהלי משאבי אנוש, יועצים וכל מי שמראיין וממייין מועמדים לארגון.

מטרת הסדנא

לרכוש כלים לניהול אפקטיבי של תהליך מיון וראיון מועמדים לעבודה.

נושאים נלמדים

- זיהוי מאפייני התפקיד והארגון והכנת פרופיל מועמד מתאים
- ניתוח וסינון קורות חיים ובקשות עבודה
- הכנת הראיון
- סוגים של שאלות בראיון ומטרתן
- כלים ושיטות לאבחון יכולות המועמד, מניעיו והתאמתו לתפקיד
- זיהוי התנהגות לא-מילולית
- פיתוח מודעות להטיות בראיון עבודה
- אסטרטגיות להתמודדות עם מרואינים קשים
- מכירת הארגון והתפקיד
- סינון מועמדים לאחר ראיון תוך קבלת החלטות אובייקטיבית

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת משחקי תפקידים והתנסות פעילה, מצגת אינטראקטיבית, קטעי וידאו, דפי עבודה ותרגילים קבוצתיים.

המנהל כמאמן (Coaching)

איך להוביל עובד להגשמה עצמית ולשיפור בהישגיו



בעסקים כמו בספורט, ההבדל בין ניצחון להפסד אינו תלוי בתכסיסים או בשימוש במערכת חדשה בכל שבוע. ההבדל טמון ביכולת של המנהיג להניע את אנשיו לעבוד קשה ולשחק כצוות. במילה אחת: אימון!

מנהל בארגון מודרני, בדומה למאמן קבוצת כדורסל, נדרש לאמן את אנשיו, כפרטים וכצוות מנצח. אימון והנחייה מאפשרים למנהיגים להעצים את עובדיהם, לפתח בהם חשיבה עצמאית, ולשפר את ביצועיהם ואת כושר הלמידה שלהם. באמצעות האימון תוכל להפיק את המירב מאנשיך. הסדנא מקנה למשתתפים כלים לאימון והנחייה דינמית, תוך שיתוף, הכוונה, וטיפוח של רוח הצוות.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית.

מטרת הסדנא

הקניית מיומנויות אימון, ותרגול שלבים שונים וטכניקות מגוונות בתהליך האימון.

נושאים נלמדים

- תהליך האימון ומטרתו
- יצירת יחסי אמון וקרבה באימון (Rapport)
- מודל הניצחון © - אימון לתוצאות.
- שימוש בערכים ואמונות
- טכניקות אימון: שאילת שאלות, משוב והעצמה.
- מיומנויות תקשורת באימון: שפת גוף, שימוש בקול, הבעה מילולית.
- טכניקות אימון מתקדמות: מסגור ומסגור מחדש, מערכת תפיסה, שיקוף, משחקי לשון, טיפוסים אנשים, שימוש במטפורות.
- **Coaching הדדי** - ניתן לשלב בסדנאות בנייה של תהליך אימון שהמשתתפים מעבירים זה לזה, ובכך מוטמעות מיומנויות האימון בעבודת המשתתפים, תוך כדי חסכון בשעות ייעוץ חיצוני.

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, סימולציות, ניתוח אירועים (Case Studies), דוגמאות וקטעי וידאו.

משך הסדנא

יום או יומיים, בהתאם לתכנים המבוקשים ולדרישות הארגון.

ניהול תהליכים עסקיים (BPM) איך לקדם צמיחה בארגון בעזרת חדשנות תפעולית



העידן התעשייתי המודרני הביא עימו פירוק של העבודה למרכיבים, והתמחות של יחידות ארגוניות בביצוע סוגים שונים של פעולות. התפתחות זו הביאה להגברת פריון, להתמקצעות ולחסכון - אך בה בעת גרמה לאובדן של ראייה מערכתית ולניגודי אינטרסים מובנים, הבולמים את הישגי הארגון.

שיטות ניהול עדכניות, המשלבות טכנולוגיות מידע מתקדמות, מאפשרות כעת לבחון ולנהל תהליכי עבודה כמכלול. בדרך זו משתפר התיאום בין יחידות ארגוניות שונות, תפקיד העובדים מתרחב, והארגון כולו הופך לממוקד ויעיל יותר. סדנא זו מציגה מודל לניהול אינטגרטיבי של תהליכים עסקיים, ומתרגמת אותו לצעדים מעשיים, תוך שיפור תהליכי מפתח וקידום של חדשנות תפעולית, הלכה למעשה, בארגון.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל שכבות הארגון, למנהלי תפעול, ייצור ומערכות מידע, ולעתודה הניהולית.

מטרת הסדנא

הקניית מיומנויות לניהול אינטגרטיבי תוך ניהול ידע של תהליכים בארגון, ניתוח ראשוני של ניהול תהליכים עסקיים בארגון, ושיפור של תהליך מרכזי אחד

נושאים נלמדים

- אופטימיזציה מקומית והשלכותיה
- כלים ומודלים למדידת תהליכים עסקיים כוללים
- אינטגרציה פנים וחץ-ארגונית של תהליכי עבודה
- בחירת התהליכים המתאימים לחדשנות תפעולית
- שילוב מערכות מידע מתקדמות בניהול תהליכים עסקיים
- הדגמת יישום עקרונות השיטה על תהליך ספציפי בארגון

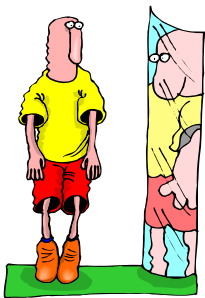
שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), דוגמאות וקטעי וידאו.

משך הפעילות

אפשרות א – סדנא בת יום
אפשרות ב – סדנא בת יום ובעקבותיה ליווי ויעוץ ארגוני וטכנולוגי, והתאמת מערכות המידע בארגון לתמיכה בתהליכי ליבה

ניהול "רזה" (Lean Management) איך להשיג מצויינות תפעולית, חיסכון, ושיפור איכות



בעוד שארגונים שאינם ריווחיים חייבים להקטין עלויות, גם ארגונים צומחים ומצליחים נדרשים כיום להתייעל, לנוכח התחרות הגלובאלית. התייעלות זו, מול לקוחות תובעניים יותר ויותר, לא יכולה לבוא על חשבון הלקוחות. נהפוך הוא – היא חייבת להתבצע במקביל לשיפור מתמיד באיכות ובשרות. לכן – יותר מתמיד - נדרש כיום שינוי מהותי בשיטות לניהול התפעול והייצור.

גישת הניהול ה"רזה" (Lean Management) ובעקבותיה התפתחות הארגון ה"רזה" (Lean Enterprise) נוצרו כמענה לצרכים סותרים לכאורה אלה.

בסדנא תוצג גישת הניהול הרזה, ויוסבר כיצד ניתן להשיג בעזרתה הפחתת עלויות, בד בבד עם הקטנת זמן תגובה ושיפור באיכות המוצרים והשירותים המסופקים ללקוחות.

הסדנא מיועדת

למנהלי חברות, מנהלי מפעלים, ומנהלי תפעול ויצור בארגונים יצרניים ובארגונים נותני שרות.

מטרת הסדנא

הצגת גישת הניהול הרזה ויתרונותיה לארגון, ומתן כלים ותוכנית ליישום גישה זו בארגון.

נושאים נלמדים

- Lean Management כתפיסה ניהולית – הגישה ויתרונותיה
- pull לעומת push בתכנון עסקי
- המעבר מיצור המוני ליצור "רזה"
- ניתוח גורמי בזבוז עיקריים, ועקרונות למניעת בזבוז
- ניתוח זרימת הערך בארגון (Value Stream Mapping)
- תכנון ושלבי-ביצוע ליישום של ניהול רזה
- איך להשיג שיפור מתמיד בעזרת שיטת ה-Kaizen
- איך לכוון את התרבות הארגונית – על מנת לתמוך בשינוי הנדרש

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), דוגמאות וקטעי וידאו.

משך הפעילות

אפשרות א – סדנא בת יום

אפשרות ב – סדנא בת יום ובעקבותיה תהליך ליווי וייעוץ ארגוני ותפעולי

גישות חדישות בניהול

איך לבחור בשיטות הניהול המתאימות ביותר



כשרוצים להוביל תהליך שינוי בהצלחה, ניתן להטמיע בארגון שיטת ניהול אחת או שתיים לכל היותר בתקופה נתונה. מנהלים מודרניים מוצאים את עצמם מוצפים בשפע של גישות ניהול "חדישות", ומתקשים לעכל את ההבדלים בין השיטות ואת המשמעויות הארגוניות הנובעות מכך. איך תדעו מה יתאים לארגון שלכם? מה להטמיע? מה לשנות קודם?

סדנא זו מנסה לתמצת ולמקד את הגישות העיקריות אשר התפרסמו בשנים האחרונות בתחום הניהול, ומספקת למנהל כלים לניתוח היתרונות והחסרונות של כל שיטה.

הסדנא מיועדת

למנהלים בכל שכבות הארגון, למנהלי תפעול, ייצור ומערכות מידע, ולעתודה הניהולית.

מטרת הסדנא

הקניית מיומנויות לניהול אינטגרטיבי, לרבות ניתוח ראשוני של ניהול תהליכים עסקיים בארגון, ניהול ידע בנושא תהליכים חוצי-ארגון, והובלת שיפור של תהליך מרכזי אחד

נושאים נלמדים

- התפתחות גישות ה"מצוינות" ככלי ניהולי
- גישת "הארגון המסתגל" – איך להסתגל לסביבות עיסקיות משתנות
- גישת הארגון-מחדש – ביצוע Re-engineering הלכה למעשה
- אסטרטגיה עסקית מודרנית: Balanced Scorecard, BPM, E-Business
- ניהול "רזה" - Lean Management ושיפור מתמיד
- כלי השוואה ובחירה בין השיטות השונות – לאור ניתוח צרכים ארגוניים

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), דוגמאות וקטעי וידאו.

משך הפעילות

סדנא בת יום

מאמר - פיתוח מנהלים בגישה כוללת

פיתוח מנהלים בגישה כוללת

איך להפוך תכנית פיתוח מנהלים למנוף אמיתי לשינוי

מאת: ענבל ונגר ועמיר עליון

פורסם בירחון משאבי אנוש מספר 198, יוני 2004

מאמר זה הוא הרביעי בסדרת מאמרים על הדרכות מעשיות בתחום הניהול. מאמרים קודמים בסדרה התמקדו במיומנות ניהול אחת בלבד, והתייחסו לדרכים אפקטיביות להקניית מיומנות זאת. המאמר שלפניכם בוחן את הנושא בראייה רחבה וכוללת.

במאמרים קודמים בסדרה, הצגנו תכנים ושיטות הדרכה של סדנאות לפיתוח מנהלים שנועדו להפוך כל אחת מהסדנאות לאפקטיבית ביותר. הדוגמאות שהוצגו היו של סדנת סגנונות ניהול, סדנת ניהול זמן וסדנה בנושא הנעת עובדים.

במאמר שלפניכם אנו בוחנים את שאלת האפקטיביות של תכניות לפיתוח מנהלים במבט רחב וכולל. השאלה העיקרית במאמר זה, המעסיקה מנהלי משאבי אנוש ומנהלי הדרכה לעתים תכופות, היא כיצד ניתן לבנות תכנית שלמה לפיתוח מנהלים שתהיה אפקטיבית ביותר, ושתהווה מנוף אמיתי לשינוי אישי וארגוני.

חלק ראשון...

...על סדנא מעולה אבל לא אפקטיבית

סדנאות לפיתוח מיומנויות ניהול הפכו למחזה נפוץ למדי בארגונים בארץ. ההכרה שניהול הוא מקצוע, הדורש הכשרה ורכישה של ידע ומיומנויות ייחודיים, מחלחלת בקרב העוסקים בניהול בכלל, ובקרב האמונים על פיתוח המשאב האנושי לטובת הארגון בפרט.

לאור מגוון האפשרויות בעיצוב תכנית לפיתוח מנהלים, ננסה להראות במאמר שלפניכם, כי על מנת להפוך תכנית פיתוח מנהלים **לאפקטיבית**, אין זה מספיק לדאוג למבחר סדנאות, טובות וחדשניות ככל שתהיינה, העוסקות בנושאים ניהוליים שונים. בדרך כלל, המשתתפים בסדנאות אלה יצליחו ליישם את הנלמד בסדנאות במצבים ניהוליים אמיתיים בהיבטים מסוימים בלבד של עבודתם. לכן, להגברת האפקטיביות, ניתן להציע מבנה הסדנאות משופר ומגוון פעילויות נוספות שמטרתן לחזק את היישום בפועל של השינויים האישיים והארגוניים הנדרשים.

לשם המחשה, הבה נתאר את המצב הבא:

גילה, מנהלת מחלקת פיתוח בחברת תוכנה, משתתפת בסדנה בנושא הנעת עובדים כחלק מרצף סדנאות לפיתוח מנהלים בארגון. הסדנה מועברת באופן מקצועי וכוללת הצגה תיאורטית של מושגים ומודלים בהנעת עובדים ותרגול. גילה מתעניינת מאוד בנושא הסדנה, ומאמינה ששימוש נכון בהנעת עובדים יוביל את מחלקת הפיתוח להישגים גבוהים יותר מהישגיה כיום.

בשבועיים שלאחר הסדנה, גילה מנסה ליישם את המושגים והכלים שרכשה במצבים ניהוליים שונים עמם היא מתמודדת. בהתאם למה שנלמד בסדנה, היא מתחילה למפות את העובדים השונים במחלקה ולאפיין את האופן בו כדאי להגביר את המוטיבציה אצל כל אחד ואחת מהם. אך המציאות אינה כה ברורה - במספר מקרים היא אינה מצליחה להבין מה המצב האמיתי בו מצוי העובד; במקרים אחרים היא נוהגת על פי המומלץ בסדנה ונתקלת בהתנגדויות וקשיים.

בסיכומו של דבר, היא מצליחה להפיק ערך מסוים מתהליך הלמידה, אך חשה שלא מימשה את מלוא הפוטנציאל הטמון בכלים שרכשה.

חלק שני...

...על מה שהופך תכנית פיתוח מנהלים לאפקטיבית

המצב בו נתקלה גילה הינו שכיח בתכניות לפיתוח מנהלים. גם כאשר הסדנאות מספקות למנהלים כלים יישומיים, האמורים לסייע להם להתמודד עם דרישות מגוונות של תפקידם הניהולי, גוברים כוח ההרגל והמציאות הארגונית המורכבת והעמוסה על הרצון הראשוני של המשתתפים ללמוד ולחולל שינוי אמיתי בהתנהגותם הניהולית.

תפקידי ניהול כוללים עיסוק רב תחומי במצבים מורכבים של משימות ואנשים. פופר (1994), מחלק את תפקידי המנהל לשלושה היבטים עיקריים:

1. **תפקידים בינאישיים**: ייצוג, קישור ומנהיגות.
2. **תפקידי מידע**: דוברות, בקרה והפצה.
3. **תפקידי החלטה**: טיפול בתקלות בלתי צפויות, הקצאת משאבים, ניהול מו"מ וייזום.

סדנאות העוסקות בנפרד במיומנויות ניהול מוגדרות, לעיתים אינן מספקות מענה להתמודדות של מנהלים עם בעיות ודילמות ניהוליות שוטפות, העשויות להעסיק אותם אף יותר מהנושאים הכלולים בסדנאות. בנוסף, מנחי הסדנאות הינם אנשי מקצוע בתחום ההדרכה וההנחיה, אך הם אינם עפ"י יועצים ניהוליים ואין להם בהכרח את הכלים הדרושים לצורך מתן ייעוץ אפקטיבי, כגון, כלי חשיבה מערכתית ויצירתית ואינטליגנציה רגשית (גל, 2001). במקרה כזה, מנחי הסדנאות אינם מסוגלים לספק מענה ייעוצי לבעיות אמיתיות ומגוונות המועלות על ידי המשתתפים בקורס.

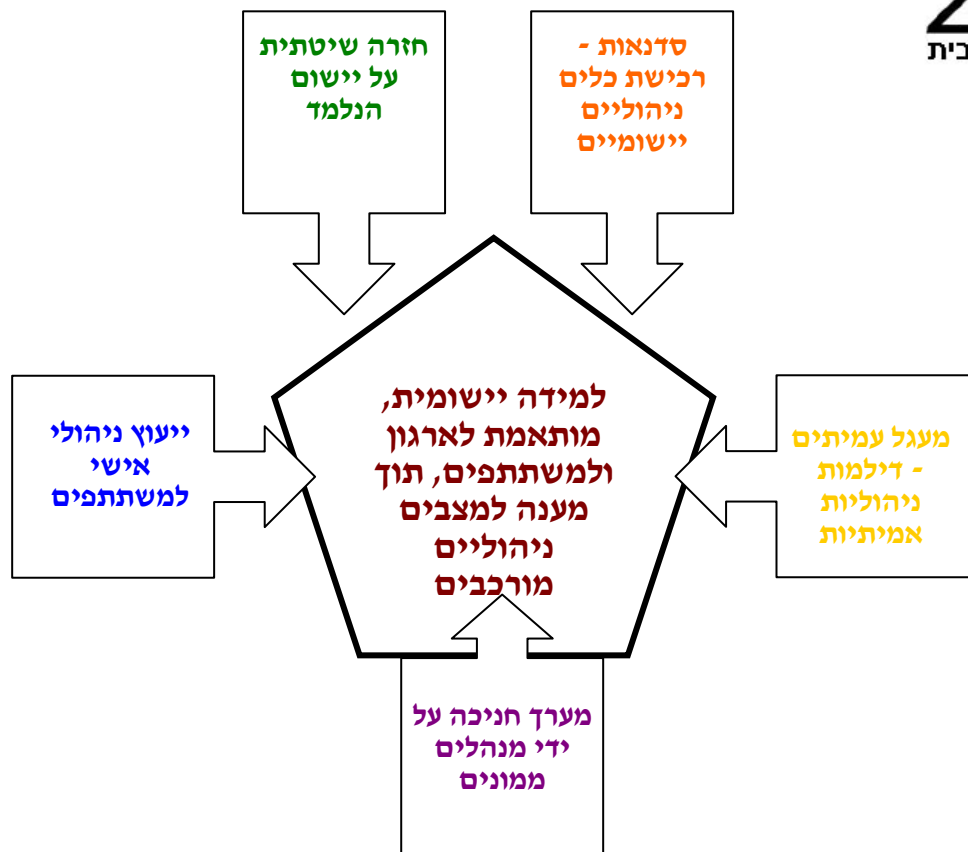
תכנית לפיתוח מנהלים שתתמודד בהצלחה עם הדילמות הנזכרות לעיל ותאפשר שינוי אמיתי בקרב המשתתפים והארגון, תכלול לפיכך את כללי הפעולה הבאים:

- א. התכנים הנלמדים בסדנאות **יותאמו ככל האפשר לצרכים הספציפיים** של הארגון ושל המנהלים המשתתפים בתכנית.
- ב. המנהלים המשתתפים בתכנית יחוו שהתכנית מספקת מענה לבעיות ניהוליות שוטפות ומורכבות. התכנית תספק, אם כן, הזדמנויות לדיון וחשיבה על **מצבים ניהוליים אמיתיים** מחיי העבודה של המשתתפים.
- ג. התכנית תכלול מגוון שיטות ואמצעי למידה ויישום של הנלמד בה, לרבות **מרכיב של ייעוץ אישי מקצועי** למנהלים המשתתפים בה.

חלק שלישי...

...על תכניות לפיתוח מנהלים בגישה כוללת

תוך שילוב כללי הפעולה לעיל, אנו מציגים כאן תכנית לפיתוח מנהלים בגישה כוללת, המורכבת מחמישה מרכיבים עיקריים (ראה תרשים 1 בעמוד הבא). טיפים ליישום שלהם, לאור ניסיון שרכשנו בתחום זה, מפורטים בהמשך.



תרשים 1: מרכיבים עיקריים בתוכנית כוללת לפיתוח מנהלים

א. רכישה ותרגול של כלים ניהוליים יישומיים

תכנית פיתוח המנהלים כוללת כ- 6-9 סדנאות העוסקות במיומנויות ניהול שונות. הסדנה הפותחת היא בנושא "סגנונות ניהול", והיא מהווה מבוא ואשנב לעולם הניהול, וכן בסיס להמשך הלימודים בקורס. נושאי שאר הסדנאות בקורס **נבחרים על-ידי המשתתפים עצמם**, אשר בוחרים אותם מתוך רשימת סדנאות אופציונאליות. בנוסף, המשתתפים יכולים לבקש סדנה בנושא מסוים, אשר אינו נמצא ברשימה, על פי צרכיהם העכשוויים.

האפשרות הניתנת למשתתפים בקורס, לקבוע את תוכנו, מבטיחה התאמה מקסימאלית של התכנים המועברים בקורס לצרכי המשתתפים ולבעיות בהן הם נתקלים בשטח. בנוסף, על פי Maier and Verser, 1982, כאשר קבוצה, ולא מנהיג או גורם חיצוני, מקבלת החלטה, ההתנהגות של חברי הקבוצה נוטה יותר לעבר שיתוף פעולה. כמו כן, שיתוף בקבלת ההחלטות מעלה את מוטיבציית חברי הקבוצה מאחר והם חשים אחראים כלפי ההחלטה.

ניתן לכוון את הלימוד בסדנאות לאפקטיביות מירבית, באמצעים הבאים:

- שימוש **במגוון אמצעי למידה** על מנת להתאים לסגנונות למידה שונים של המשתתפים, כגון - מצגת אינטראקטיבית, קטעי וידאו, שאלונים לאבחון עצמי, דפי עבודה, תרגילים, משחקי תפקידים ודיון קבוצתי. לדוגמה, דרוקר מציין את החשיבות של זיהוי סגנונות הלמידה האישיים והתאמת דרכי הלמידה בהתאם (ראה: דרוקר, 2000).
- דגש על **יישום הנלמד במצבים ניהוליים קונקרטיים**. המודלים המוצגים, יחד עם התרגילים וההמלצות ליישום הנלווים להם, מותאמים במיוחד לשימוש מעשי ומיידי על ידי מנהלים. כמו כן, במהלך הפעילות ניתן לאפשר למשתתפים להעלות בעיות אמיתיות הקשורות לנושא הנדון ולבחון את האפקטיביות של דרכי הפעולה החדשות.

בסיום המפגש, מתבקשים המשתתפים ליישם את העקרונות הנלמדים **במטלות ושיעורי בית** עד למפגש הבא.

ב. חזרה ובדיקה שיטתית על יישום המיומנויות הנרכשות

על מנת לחזק את ההבנה והיישום של הנושא החדש, מוקדשת השעה הראשונה בכל סדנה לנושא שנלמד בסדנה הקודמת. במסגרת שעה זו המשתתפים דנים בשיעורי הבית שקיבלו, ו/או מבצעים תרגיל נוסף בנושא, ו/או מנהלים דיון בנושא, תוך הבאת דוגמאות לאופן בו השתמשו בכלים שרכשו בעבודתם, בשבועיים-שלושה שחלפו. כך, ניתן לעקוב אחר הטמעת הידע שנרכש בסדנאות ולבחון את המידה בה המשתתפים בקורס משתמשים בידע זה במהלך עבודתם השוטפת.

במידת הצורך, השעה יכולה לשמש גם להשלמות של חומרים, להוספת תכנים על הנלמד בסדנה הקודמת. הדבר גם מאפשר למנחה גמישות בניהול הסדנה, במקרה שנדרש זמן רב יותר ללבן בעיית אמת כלשהי.

ג. מעגל עמיתים ללמידה משותפת מדילמות ניהוליות אמיתיות

תכנית פיתוח המנהלים מעצבת בקרב קבוצת המשתתפים דפוסים ומיומנויות של למידת עמיתים, הן לצורכי הלמידה עצמה, והן כמנגנון להעמקת הלמידה והתקשורת בארגון. כך מתגבשת "קבוצת תמיכה" ניהולית ומשתפרת התקשורת הבלתי-פורמאלית בין המנהלים המשתתפים בקורס.

מטרות אלו מושגות על ידי החלק האחרון (שעה-שעתיים) בכל סדנה, המוקדש לדיון קבוצתי ("מעגל עמיתים"). בדיון הקבוצתי המשתתפים מוזמנים להציג כל בעיה ניהולית או ארגונית, אשר רלבנטית לשאר המשתתפים, או להעלות בעיה ניהולית עמה הם מתמודדים ולבקש עצות ורעיונות להתמודדות מחברי הקבוצה והמנחה. חלק זה של הסדנה מונחה על ידי אחד מהמשתתפים בקורס, תוך חניכה מהמנחה, וכך המשתתפים מתנסים גם בניהול דיון ושיבה לעתים, כאשר מועלות בעיות הדורשות דינמיקה קבוצתית מקצועית ומונחית יותר, השיחה מונחית על ידי המנחה.

ל"מעגל העמיתים" יש השפעה חיובית חזקה ביותר על תהליכי התקשורת והיחסים החברתיים בין המנהלים המשתתפים בקורס. תהליך קבוצתי זה מאפשר למשתתפים ליצור פורום בו הם יכולים "לשפוך את הלב", להעלות בעיות ולחפש פתרונות יצירתיים תוך התייעצות עם עמיתים. כאמור, פורום זה מכשיר את הקרקע להמשך ההתייעצות ושיתוף הפעולה עם עמיתים גם ללא מנחת הקורס וגם לאחר שהקורס מסתיים.

ד. ייעוץ ניהולי אישי למשתתפים

הזכרו לרגע בגילה, מנהלת הפיתוח, שניסתה ליישם את שלמדה בנושא הנעת עובדים ונתקלה בקשיים בהתאמת החומר התיאורטי והכלים שקיבלה לעובדים שונים ומציאות ארגונית מורכבת. התאמות מסוג זה דורשות מומחיות והיכרות רבה יותר עם הנושאים הנלמדים, מומחיות המצויה אצל יועצים ארגוניים מנוסים.

לשם כך, נפגש כל אחד מהמשתתפים בתכנית פיתוח מנהלים עם המנחה של הקורס, פעמיים בחודש בכל תקופת התכנית. בפגישות אלה מקבל כל משתתף תמיכה וייעוץ אישיים בתפקידו הניהולי, וסיוע ביישום החומר הנלמד בסדנאות.

חשוב לזכור שהמשתתפים בקורס נמצאים בתקופה של גדילה וצמיחה אישית כמנהלים, ועל מנת שהתהליך אכן יצליח חשוב שהארגון יבטא באופן גלוי וברור מחויבות להתקדמות שלהם, בכך שהוא מעניק להם תמיכה נוספת בתקופה זו ("משקיע" בהם). הייעוץ האישי מוביל לשני אלה (ביטוי גלוי למחויבות, ותמיכה רלוונטית).

לדוגמה, שרון, מנהל ייצור, התקשה להתאים את סגנון הניהול שלו לעובדיו, למרות שהוא הבין היטב את המודל שהוצג בסדנה. בשיחות ייעוץ אישיות איבחנו שרון והיועץ הארגוני את

עובדיו במונחים של ידע, ניסיון, צרכי הכוונה, כישורים ומיומנויות. בנוסף, בחנו השניים את סוג המשימות של המחלקה: רוטיניות? שגרתיות? חדשות? מורכבות? פשוטות?; והיבטים שונים בסביבה הניהולית של שרון, כגון, ציפיות הממונה והעמיתים. לאחר בחינה מדוקדקת זו הוחלט על סגנון הניהול שינקט אל מול כל עובד או קבוצה של עובדים, תוך פירוט ההתנהגויות שיבצע שרון בכל סגנון ניהול. בפגישות הבאות נבחנה האפקטיביות של סגנונות הניהול בכל מצב ניהולי בו נתקל שרון תוך שילוב כלים ומודלים נוספים שנלמדו בסדנאות המשך.

ה. חניכה של המשתתפים על ידי מנהלים מנוסים מהארגון

נקודה חשובה נוספת היא הצורך בגיבוי ותמיכה ארגוניים כבסיס לשינוי האישי והארגוני המצופה מהמשתתפים. ללא גיבוי כזה, עלולים המשתתפים בתכנית להיתקל בהתנגדויות של המנהלים הישירים שלהם ושל עמיתים בארגון.

על מנת להתמודד עם קושי זה, ניתן לייעד תפקיד של **תמיכה בלמידה** למנהלים הישירים של משתתפי התכנית. המנהלים הישירים של המשתתפים בתכנית עוברים סדנה בנושא חניכה (mentoring), שבה שמים דגש על רתימת המנהלים הממונים לתהליך, על בניית מערכת החניכה ועל הקניית מיומנויות חניכה למנהלים הבכירים יותר.

בעקבות סדנת החניכה, כל מנהל חונך את הכפיפים שלו, המשתתפים בקורס, שעתיים בכל חודש. פגישות החניכה ביניהם מוקדשות לליבון בעיות ניהוליות עמן מתמודד המנהל "הצעיר" ולשיחות בנושאים ניהוליים. כמו כן, היועץ הארגוני, המנחה את הקורס, נפגש פעם בחודש עם כל אחד מהחונכים, על מנת לאפשר לחונכים לחזק את השינוי המצופה מהמשתתפים.

ערך נוסף המושג באמצעות מרכיב זה הוא שיפור התשתית לתקשורת וחניכה בין דרגים ניהוליים שונים בארגון, ומעורבות רצופה של מנהלים בכירים בלמידה ובקשיים של המנהלים המשתתפים בתכנית.

ראוי לציין את הקושי העשוי להתעורר ביישום מרכיב זה בתכנית. אין זה פשוט לגייס את ההנהלה הבכירה למהלך של שילוב חניכה ככלי לשותפות אמיתית בין דרגי הניהול, במיוחד לאור העומסים בהם מצויים חברי ההנהלה הבכירים. עם זאת, כאשר מרכיב זה מיושם, למרות הקשיים, הוא מהווה הזדמנות אמיתית לשינוי בתרבות התקשורת הניהולית בארגון.

חלק רביעי...

...על תכניות פיתוח מנהלים וצמיחה ארגונית

בחלק זה נביא דוגמא הממחישה את הנאמר עד כה. מדובר בתהליך פיתוח מנהלים שהתרחש וממשיך להתרחש בקבוצת אגיס תעשיות. הקבוצה נמצאת בשנים האחרונות בצמיחה מואצת, ברמה העיסקית (גידול חד בתרופות עם אישור FDA, בהכנסות ובשווי הבורסאי), ברמה הארגונית (גידול במצבת העובדים), וברמה המקצועית (עמידה בתקני ייצור של ה-FDA, ועוד).

על מנת לאפשר להנהלה הבכירה של כימאגיס (מנכ"ל וסמנכ"לים) להתמקד בפיתוח עסקי, התבקשו בשנת 2001 להעביר קורס פיתוח מנהלים לדרג המנהלים שתחתיהם. הרעיון היה להכשיר אותם לנהל בפועל את הפעילות השוטפת בישראל, ולהתמודד בהצלחה עם הבעיות הלוגיסטיות והאחרות הנובעות מהאצת הצמיחה.

תכנית פיתוח המנהלים נבנתה סביב תשע סדנאות בתחום מיומנויות הניהול, במהלך שבעה חודשים, כאשר כל הסדנאות, למעט הראשונה, נבחרו ע"י המשתתפים עצמם, כך שהתאימו לצרכיהם העכשוויים. בחודשיים הראשונים התקיימו שתי סדנאות בחודש, על מנת להכניס את התהליך להילוך גבוה. בתחילת כל סדנה נערכה חזרה ותמיכה להטמעת הנלמד בסדנה הקודמת. בסיום כל סדנה התקיים מעגל עמיתים בו המנהלים עזרו אחד לשני בבעיות ניהוליות שוטפות, והתגבשו יחדיו בהובלת הפעילות השוטפת בישראל.

כאמור לעיל, על מנת להבטיח אפקטיביות של התהליך, כל משתתף נפגש פעמיים בחודש עם היועצת הארגונית שהנחתה את התכנית. בפגישות אלה קיבל המנהל תמיכה וייעוץ אישיים בתפקידו הניהולי, וסיוע ביישום החומר הנלמד בסדנאות. בנוסף, חברי ההנהלה הבכירה בכימאגיס, הממונים על המשתתפים בקורס, עברו סדנא בנושא חניכה (Mentoring).

בעקבות הצלחת הקורס ושיעור רצון המשתתפים וההנהלה הועברו קורסים דומים לדרגים נוספים בכימאגיס (מנהלי מחלקות, ראשי צוותים ועתודה ניהולית), והועבר תהליך דומה לדרגים שונים בחברת אגיס תעשיות, במהלך 2002 ו-2003. בתקופה זו כמות העובדים בקבוצת אגיס צמחה בהדרגה ובמקביל להטמעת מיומנויות ניהול בקרב יותר ויותר מנהלים. בשנת 2004 מתוכננים קורסי פיתוח מנהלים ל-4 קבוצות מנהלים נוספות באגיס.

...ולסיכום

ארגונים לא מעטים משקיעים משאבים רבים בצמיחה כלפי חוץ. מניסיונו, אם צמיחה עסקית משמעותית לא מלווה בבנייה של תשתית ארגונית מתאימה, הארגון יתקשה לנצל את מלוא הפוטנציאל הטמון בהזדמנויות הנקרות לפניו. תכנית פיתוח מנהלים אפקטיבית היא אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בבניית תשתית ארגונית כזו, התומכת ומעודדת צמיחה.

אם יש משהו שחשוב לנו שתיקחו מהמאמר הזה, זוהי ההכרה שעל מנת שתהליך פיתוח מנהלים יצליח, ניתן להכיל בו מרכיבים ייחודיים שיהפכו אותו לרב-מימדי ושלם יותר: **במהלך הסדנאות** (הפעלת מגוון חושים, פתרון בעיות אמת), **לצד הסדנאות** (חזרה שיטתית, מעגל עמיתים), **ובין הסדנאות** (ייעוץ אישי, חניכה). הדבר דורש, אמנם, משאבי זמן וכסף נוספים, אך השינוי האמיתי שמושג בקרב המשתתפים מצדיק זאת בהחלט.

מקורות:

1. פופר, מ. (1994). על מנהלים כמנהיגים. תל אביב: רמות.
2. גל, ד. (2001). כלי חשיבה ויכולות הנדרשות מהיועץ הארגוני. משאבי אנוש, יוני 2001.
3. Maier, N. R. F. & Verser, G. C. (1982). Psychology in industrial organizations (5th Edition), Boston: Houghton Mifflin.
4. דרוקר, פ. (2000). אתגרי הניהול במאה ה-21, עמ' 134-138. המרכז הישראלי לניהול.

מאמר זה נכתב על-ידי:

- **ענבל ונגר** - יועצת ארגונית ומנחה בכירה בחברת ZOOZ
- **עמיר עליון** - מנהל תחום ההדרכה בחברת ZOOZ (www.zooz.co.il)