

**דפי מידע**  
**סדנאות**  
**פיתוח עובדים**  
**של חברת**  
**ZOOZ**

**[ארגז כלים לעובד ולאיש צוות]**

# תוכן החוברת

2	.....תוכן החוברת
3	.....רשימת הסדנאות
5	.....חברת ZOOZ
6	.....עקרונות ההדרכה של ZOOZ
7	.....המנחים
7	.....תיאור הסדנאות
8	.....תקשורת בין-אישית
9	.....אינטליגנציה רגשית בעבודה
10	.....ניהול קונפליקטים
11	.....גישור בעבודה
12	.....עבודת צוות
13	.....תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה
14	.....ניהול אפקטיבי של ישיבות
15	.....ניהול זמן
16	.....ארגון לומד
17	.....לחץ ושחיקה בעבודה
18	.....משחקי חשיבה - תפקוד תחת לחץ
19	.....אי ביטחון תעסוקתי
20	.....אסרטיביות בעבודה
21	.....מאמר - ניהול זמן או בזבז זמן?

# רשימת הסדנאות

1. **תקשורת בינאישית**  
סקירת סגנונות תקשורת אישיים; דרכים לגישור בין סגנונות תקשורת שונים; פיתוח הקשבה אפקטיבית; שימוש נכון בשפת גוף בתקשורת עם אחרים; כללים להעברת משוב
2. **אינטליגנציה רגשית בעבודה**  
אינטליגנציה רגשית והשלכותיה; רגשות ועבודה; דרכים להשגת שליטה ברגשות; שימוש ברגשות לקידום התוצאות בהן אתה מעוניין.
3. **ניהול קונפליקטים**  
סוגי קונפליקטים בארגון; סגנונות אישיים בניהול קונפליקטים; שיטות לטיפול בקונפליקט והפיכתו להזדמנות; פתרון בעיות בעזרת הסגנון האישי.
4. **גישור בעבודה**  
מבוא לגישור; אלטרנטיבות ליישוב סכסוכים; שלבי הליך הגישור; חשיפת נושאים ואינטרסים בסכסוך; יצירת אופציות לפתרון; תפקידו של המגשר.
5. **עבודת צוות**  
טבעם של צוותים וסוגיהם; מאפייני צוות אפקטיבי; פיתוח תקשורת המובילה צוותים לסינרגייה; שילוב של זאבים בודדים בצוות.
6. **תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה**  
תהליכים קבוצתיים בארגונים; צינתנות וקונפומיות; הסכנות שב"חשיבה יחד"; דרכים לשיפור אפקטיביות של צוותים; שיטות לפתרון בעיות ולקבלת החלטות בקבוצה.
7. **ניהול אפקטיבי של ישיבות**  
חוזקות וחולשות של ישיבות; מתי נדרשת ישיבה?; כיצד להכין את הישיבה ולנהל אותה?; כלים למעקב בעקבות הישיבה; העברת מסרים יעילה בישיבה.
8. **ניהול זמן**  
המחשת הצורך בניהול זמן יעיל; דרכים לקביעת סדרי עדיפויות ואבחנה בין דחוף לחשוב; הגדרת מטרות והאצלת סמכויות.
9. **ארגון לומד**  
הצורך בבניית ארגון לומד; התגברות קבעון ארגוני; דפוסים מערכתיים; דרכים לניהול ושימור ידע; חסמים ללמידה וכיצד להסירם; כללים לביצוע תחקיר; לימוד בעזרת תרחישים.
10. **לחץ ושחיקה בעבודה**  
לחצים כרוניים מול לחצים יומיומיים; מקורות לחץ ושחיקה בעבודה; השלכות של לחץ על ביצועים; היבטים בריאותיים; שיטות להתמודד עם לחץ ושחיקה בעבודה.

**11. משחקי-חשיבה – תפקוד תחת לחץ**  
התנסות בעזרת משחקי חשיבה; לחץ קבוצתי והסיבות להוצרותו; תפקוד אישי מול תפקוד קבוצתי תחת לחץ; ניהול יידע במצבי לחץ; התמודדות ארוכת טווח; כלים להקלת הלחץ.

**12. אי-ביטחון תעסוקתי**  
תפיסת הוגנות וצדק בעבודה; חוזים פסיכולוגיים; איתור והתמודדות עם הגורמים לתחושת אי-ביטחון תעסוקתי; השלכות על הפרט והארגון; טיפול בעובדים "ששרדו" פיטורים.

**13. אסרטיביות בעבודה**  
אסרטיביות לעומת אגרסיביות ופאסיביות; כלים לתקשורת פעילה; שפת גוף אסרטיבית; כלים להתנהגות אסרטיבית; איך להניע אחרים לפעולה; אסרטיביות ופתרון קונפליקטים.

# 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; יחסי"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](http://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](http://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](http://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 יחסי"צ אקטיביים; ועוד  
**פירוט בחוברת:** [www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Marketing.pdf](http://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. פעילות אפקטיבית של פיתוח צוותים ועובדים מאפשרת לבנות תשתית ארגונית הולמת מן היסוד, להוביל את הארגון להשגים, לצמצם את תחלופת העובדים, להגביר את שביעות הרצון בקרבם, ולצמוח מלמטה.

אנו מאמינים במספר עקרונות שהופכים תהליך פיתוח צוותים ועובדים למוצלח. כך, למשל, אנו כוללים בו מרכיבים ייחודיים שהופכים אותו לרב-מימדי ושלם 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 ולייווי אישי של המשתתפים, מערך חניכה על ידי מנהלים בכירים). כך אנו מסייעים לעובדים ולצוותים להשיג שינוי אמיתי. (למאמר מפורט בנושא זה ראה: [www.zooz.co.il/personel\\_article6.shtml](http://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](http://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 פיתוח עובדים וצוותים:

### מר עמיר עליון, מנהל תחום ההדרכה ויועץ ארגוני

- מתמחה בתחומי ניהול, ארגון, יצירתיות וחשיבה. בעברו – מפתח הדרכה ומנחה במכון ברנקו וייס, מנהל פיתוח הדרכה ומנהל הדרכה באשכולות חשיבה. בוגר תואר ראשון בהצטיינות בפילוסופיה וב.א. כללי (אוני' ת"א) ותואר שני בלימודי עבודה, התמחות בהתנהגות ארגונית (אוני' ת"א).

### גברת ענבל ונגר, מנחה בכירה ויועצת ארגונית

- מתמחה בתחומי מנהיגות, Coaching, ופיתוח מנהלים. בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה ובתקשורת (אוני' חיפה), ותואר שני בהצטיינות במדעי הניהול, התמחות בהתנהגות ארגונית (אוני' ת"א). מאמנת אישית ועסקית מוסמכת (Achievement Specialists, אנגליה).

### גברת קרן צוק, מנחה בכירה ויועצת ארגונית

- מתמחה בתחומי מכירות, שירות, On the job training ופיתוח מנהלים. מרצה בהתנהגות ארגונית. בוגרת תואר ראשון בהצטיינות בסוציולוגיה, אנתרופולוגיה וחינוך (האוניברסיטה העברית, ירושלים) ותואר שני בייעוץ ארגוני וניהול משאבי אנוש בחוג ללימודי עבודה (אוניברסיטת ת"א).

### גברת ליאת רקוטש-זהות, מנחה בכירה

- מנחת חשיבה מוסמכת, מכון ברנקו וייס. מפתחת תוכניות הדרכה, ומעבירה סדנאות על מיומנויות ניהול, שרות, פיתוח מוצרים, ומיומנויות חשיבה לחברות, ארגונים ובתי-ספר. עורכת-דין בהשכלתה.

## 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 9585085-09 או בדוא"ל [info@zooz.co.il](mailto:info@zooz.co.il).

# תקשורת בין-אישית

בלעדיה – אי אפשר לנהל; בעזרתה – אפשר לעשות (כמעט) הכל...



האם אתה מוצא את עצמך מתוסכל לעתים בגלל בעיות תקשורת עם אחרים? האם ישנו עובד אחד עמו קשה לך במיוחד לתקשר? האם אתה מרגיש שלפעמים לא מבינים אותך? האם אתה מתלבט כיצד להעביר משוב בונה לעובדיך?

תקשורת בינאישית תקינה, פתוחה וכנה היא הבסיס ליחסים הרמוניים בין אנשים, והיא חשובה במיוחד בארגונים השואפים להגיע להישגים יוצאי דופן. סדנא זו מתמקדת בהיבטים של תקשורת בין אנשים בארגון ובזיהוי והתגברות על הפרעות בתקשורת.

## הסדנא מיועדת

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

## מטרת הסדנא

לימוד ותרגול שיטות לניהול תקשורת בינאישית איכותית ואפקטיבית: הקניית כלים להתמודדות עם בעיות תקשורת, ולהעברת משוב בונה לעובדים.

## נושאים נלמדים

- אבחון הפרעות בתקשורת ודרכים לפתרון
- הכרת סגנונות תקשורת שונים
- שימוש בשפת גוף להעברת מסרים
- טכניקות להקשבה אפקטיבית
- כלים להעברת משוב בונה

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים אישיים וקבוצתיים, משחקי תפקידים, ניתוח אירוע וקטע וידאו.



# אינטליגנציה רגשית בעבודה רגשות כמנוף לשיפור יכולתך



אם לעתים אתה חש שהכעס שולט בך ולא אתה בו, אם לפעמים קשה לך להתרכז לאחר שפגעו בך – אתה צריך להשתמש נכון יותר באינטליגנציה הרגשית שלך. סדנא זו מיועדת בדיוק לך.

למד כיצד לגרום באופן מכוון לרגשות שלך לפעול למענך. השתמש ברגש על מנת להדריך את התנהגותך ומחשבתך בדרכים שיתרמו להישגים שלך.

## הסדנא מיועדת

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

## מטרת הסדנא

היחשפות לאינטליגנציה רגשית ומשמעותה בקריירה, הקניית כלים לפיתוח האינטליגנציה הרגשית ויישומם בעבודה.

## נושאים נלמדים

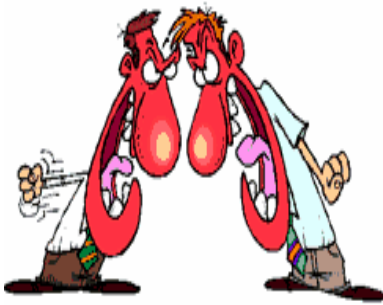
- פיתוח מודעות עצמית גבוהה
- שיטות לניהול רגשות
- מיומנויות להנעה עצמית
- שימוש באמפתיה

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים אישיים וקבוצתיים, משחקי תפקידים, וקטעי וידאו.

# ניהול קונפליקטים

## עימותים כהזדמנות להתפתחות ולמידה



קונפליקטים הם תולדה טבעית של ניגודי אינטרסים בין עובדים שונים בארגון. כשהם מחריפים הם יכולים לאיים לא רק על שלוות הנפש שלך כמנהל ועובד, אלא אף להעיב על הצלחת המחלקה או הארגון כולו.

מצד שני, בניהול נכון, קונפליקט הוא הזדמנות מצוינת לשיפורים במגוון תחומים בארגון. סדנא זו מתמקדת בקונפליקט כהזדמנות ומציגה שיטות לנהל אותו בהצלחה.

### הסדנא מיועדת

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

### מטרת הסדנא

הקניית כלים לניהול נכון של קונפליקטים, תוך חתירה למצב של Win-Win והימנעות משגיאות שכיחות.

### נושאים נלמדים

- חסרונות ויתרונות בקונפליקטים
- סגנונות ניהול קונפליקטים
- איך מגיעים לפתרון Win-Win
- שלבים בניהול קונפליקטים
- מדדים להערכת פתרון לקונפליקט

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים אישיים וקבוצתיים, משחקי תפקידים, וקטעי וידיאו.

# גישור בעבודה

## איך ליישב סכסוכים ולפתור מחלוקות ביעילות



האם נקלעת החודש לעימות עם עובד או מנהל בארגון שלך? ואולי נקלעת לריב דווקא עם משהו מחוץ לארגון – מתחרה, ספק או קונה? האם זה הוציא אותך משלוותך, ומטריד אותך גם ברגע זה? סכסוכים, קונפליקטים ומחלוקות הינם חלק בלתי נפרד מהעבודה היום יומית בארגון. גישור הינו כלי רב עוצמה המאפשר לשני הצדדים במחלוקת להגיע לפתרון הדדי ומוצלח, שיהיה מקובל על שני הצדדים גם לאורך זמן.

מעבר להיות הגישור כלי לפתרון סכסוכים, הגישור הוא גם תפיסת עולם, דרך הידברות, אשר מאפשרת להכיר בקונפליקטים וליישב אותם, תוך הכרה באינטרסים של הצד השני.

סדנא זו מותאמת למנהלים ועובדים כאחד, ומתמקדת בהכרת ותרגול של הליך הגישור בתוך הארגון ומחוץ לו, וביישום עקרונות הגישור במצבים הקשורים לעבודה.

### הסדנא מיועדת

למנהלים ועובדים בכל דרג ורמה ארגונית

### מטרת הסדנא

הקניית כלים ושיטות לפתרון סכסוכים ומחלוקות בדרך של גישור, והטמעת תהליכי הגישור בארגון.

### נושאים נלמדים

- מבוא לגישור
- אלטרנטיבות ליישוב סכסוכים
- שלבי הליך הגישור
- חשיפת נושאים ואינטרסים בסכסוך
- יצירת אופציות לפתרון
- תפקידו של המגשר
- תקשורת והקשבה

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, שאלון לאבחון עצמי, משחקי תפקידים, תרגילים אישיים וקבוצתיים ודיון קבוצתי.

# עבודת צוות

## כיצד לתרום להצלחתו של הצוות?



במחלקה שלך, האם העובדים נדרשים לעבוד יחד למען תוצר משותף? האם נדרשת תרומה אישית של כל אחד, אך השלם גדול מסכום חלקיו? – אם כן, אתם מהווים צוות! צוות בנוי מאנשים בעלי נטיות שונות, ששילובם הנכון יכול להבטיח ביצועים מרשימים.

אחד הגורמים העיקריים לשיפור תפקודו של ארגון הינו שיפור עבודת הצוות בו. הסדנא מתמקדת בשיטות לבניית צוות מצליח תוך התנסות אישית בתהליכים קבוצתיים ובעבודת צוות.

### הסדנא מיועדת

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

### מטרת הסדנא

הקניית כלים לבניית צוות מנצח, התנסות חווייתית בעבודת צוות, ופיתוח מודעות להתנהגות המשתתף כחבר בצוות.

### נושאים נלמדים

- אבחנה בין צוות לקבוצת עבודה
- שלבים בבניית צוות מצליח
- התמודדות עם מכשולים בבניית צוות
- אפיון דפוסי התנהגות אישיים בעבודת צוות

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים קבוצתיים בחדר ומחוץ לו, תרגילים אישיים ושאלון.

# תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה כיצד למקסם את היתרונות שבחשיבה קבוצתית



צוותי עבודה תופסים מקום מרכזי בארגונים של שנות ה-2000. אך לצד היתרונות הרבים שבעבודה צוותית, קיימים חסרונות שעשויים לפגוע באפקטיביות ובתפקוד של צוותי העבודה.

סדנא זו מתמקדת בתהליכים קבוצתיים בארגונים, בפתרון בעיות וקבלת החלטות בצוותים, ובתהליכים המחבלים באפקטיביות של צוותים.

## הסדנא מיועדת

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

## מטרת הסדנא

הכרת תהליכים קבוצתיים בארגונים, ותהליכים המחבלים באפקטיביות של צוותים. למידת שיטות לפתרון בעיות ולקבלת החלטות.

## נושאים נלמדים

- יתרונות וחסרונות של עבודה קבוצתית
- צייתנות וקונפורמיות
- הסכנות שב"חשיבת יחד" ו"פרדוקס אבלין"
- מודל נורמטיבי לקבלת החלטות בארגון

## שיטת הלימוד

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

# ניהול אפקטיבי של ישיבות

## איך לגרום לייעול מהותי של הישיבות בארגון



"יש אצלנו יותר מדי ישיבות", "ישיבות הן בזבוז זמן", "סתם טחנו מים במשך שעות"... בארגונים רבים, מנהלים ועובדים כאחד חשים לעתים קרובות כי הם מבזבזים זמן רב בישיבות סרק, אשר אינן מניבות את התוצאות הרצויות. יחד עם זאת, ישיבות מהוות כלי עיקרי שבאמצעותן ארגונים ומנהלים מקדמים את מטרותיהם.

לדרך בה מנוהלת הישיבה יש השפעה מכרעת על תוצאותיה. ניהול נכון של ישיבות מוביל לא רק לחיסכון ניכר בכסף ובשעות עבודה, אלא אף להגברת המוטיבציה ושיתוף הפעולה, לעבודת צוות פורייה יותר, ולהשגת יעדים ומטרות עסקיות.

סדנא זו מתמקדת בכללים ושיטות לניהול ישיבות אפקטיביות, על מנת למקסם את הרווחים מהן, ולמנוע את הנזק שבישיבות סרק.

### הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית, לעתודה ניהולית, ולכלל העובדים המשתתפים בישיבות.

### מטרת הסדנא

לרכוש כלים לניהול אפקטיבי של ישיבות: הכנת ישיבות, ניהול בפועל של ישיבות, השתתפות מועילה בישיבות, ומעקב אחרי תוצאותיהן.

### נושאים נלמדים

- ישיבת סרק והסכנות הנובעות ממנה
- מתי ולמה צריכים ישיבה? חוזקות וחולשות של ישיבה
- מאפיינים של ישיבה אפקטיבית: ההכנות לפני, ניהול הישיבה, והמעקב בעקבותיה
- קוד התנהגות למשתתפים: איך ניתן לתרום יותר לקבוצה ולדיון.
- עקרונות בהצגה יעילה של נושא ובהעברת מסרים.

### שיטת הלימוד

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

# ניהול זמן

איך לעבוד ולחיות בשלום עם 24 שעות ביממה...



אתה רץ מישיבה לישיבה, מטפל בבעיות, מכין דו"חות, מראיין עובדים... ושוב לא מספיק לעשות את כל מה שתכננת להיום. כל מה שאתה צריך זה רק עוד שעה אחת שבה לא יפריעו לך... אתה כנראה צריך ללמוד לנהל את זמנד ביעילות.

הזמן הוא אויב מספר אחד של העובד והמנהל הישראלי, ועל כן עובדים ומנהלים חייבים להקפיד לתכנן את זמנם ולנצלו ביעילות. סדנא זו עוסקת בניהול זמן נכון ואפקטיבי ומסייעת בשיפור היעילות שלנו בעבודה.

## הסדנא מיועדת

לכלל עובדי הארגון ומנהליו.

## מטרת הסדנא

לימוד ותרגול שיטות לניהול זמן יעיל, תוך התמקדות בבעיות ספציפיות של המשתתפים, והעלאת רעיונות לשיפור התפקוד במסגרת זמן נתונה.

## נושאים נלמדים

- קביעת יעדים
- האצלת סמכויות
- האבחנה בין "דחוף" ל"חשוב"
- גנבי זמן – מה גורם לך "לבזבז" זמן
- חוקים לניהול יעיל של זמן
- שיטות לטיפול בניירת / משימה

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, שאלונים לאיתור בעיות בניהול הזמן, תרגילים מגוונים וקטע וידיאו.

# ארגון לומד

הוא הארגון שיצליח וישגשג בסביבה תחרותית!



האם הארגון שלכם מסוגל לשנות את התנהגותו בהתאם לידע ולגילויים חדשים? האם אתם מפיקים לקחים ממקרים של הצלחות כמו גם ממקרים של כישלונות? האם יש לכם "תוכניות מגרה" לקראת העתיד הבלתי ידוע?

למידה והפקת לקחים מתמדת מאפיינות ארגונים המעוניינים להשיג יתרון על מתחריהם. סדנא זו עוסקת בפיתוח תרבות של למידה ארגונית, על מנת לנצל את הידע הנאגר בארגון לטובת עתידו ועתיד עובדיו.

## הסדנא מיועדת

למנהלים בכל דרג ורמה ארגונית, לעובדים הנמצאים בעתודה הניהולית של הארגון, למנהלי ידע ולעובדים המעוניינים לפתח את תרבות הלמידה של הארגון.

## מטרת הסדנא

לימוד התחומים המאפיינים ארגון לומד; תרגול שיטות להתגברות על מחסומים ללמידה; רכישת כלים המסייעים להטמעת תרבות של למידה בארגון.

## נושאים נלמדים

- דפוסים נפוצים של קיבעון ארגוני
- התמודדות עם חסמים ללמידה
- ראייה מערכתית של תהליכים בארגון
- שלבים בניהול תחקיר והפקת לקחים
- כתיבת תרחישים והכנה לקראת העתיד

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים מחשבתיים, ניתוחי אירוע, כתיבת תרחיש, קטע וידיאו ודוגמאות מעולם העסקים.



# לחץ ושחיקה בעבודה

## כיצד לזהות מצבי לחץ ו... לעבור אותם בשלום



אין אדם עובד שלא נתקל בתקופות של עומס עצום בעבודה, לחץ ותחושות של מתח ושחיקה. הזיהוי של מצבים אלה הינו הצעד הראשון להתמודדות עמם, ויישום שיטות ההתמודדות משפרות את תפקודם של העובדים בארגון.

סדנא זו מתמקדת בהכרה וזיהוי של מצבי לחץ, מתח ושחיקה בעבודה, מקורותיהם והשלכותיהם על רווחת העובדים ותפקודם וכן בשיטות להתמודדות עמם.

### הסדנא מיועדת

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

### מטרת הסדנא

הכרה וזיהוי של מקורות ללחץ ושחיקה בעבודה, וההשלכות של לחץ על רווחת העובד, ביצועי ובריאותו. שיטות להתמודדות עם לחץ ושחיקה ברמת הפרט והארגון.

### נושאים נלמדים

- המשגה של לחץ, מתח ושחיקה בעבודה
- הבחנה בין לחצים כרוניים לבין לחצים יומיומיים
- מקורות ארגוניים ואישיותיים ללחצים בעבודה ותוצאותיהם
- סגנונות ומשאבי התמודדות עם לחץ בעבודה
- השלכות לחצים בעבודה על רווחת העובד ובריאותו

### שיטת הלימוד

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

# משחקי חשיבה - תפקוד תחת לחץ

## כללים לתפקוד אפקטיבי בצוות בתנאי לחץ מתמשך



צוותים רבים בארגונים מודרניים פועלים תחת לחץ. תפקוד תחת לחץ משפיע על ההתנהגות של בודדים ושל הקבוצה כולה. תפקידו של המנהל הוא לווסת ולתעל לחץ זה לטובת הארגון ומטרותיו. בנוסף, עליו למנוע נזק בלתי הפיך לעובדים ולצוות, הנובע מלחץ מתמשך והתמודדות לא אפקטיבית עימו.

במהלך סדנא ייחודית זו חווים המשתתפים סיטואציות מגוונות של תפקוד צוות בתנאי לחץ, תוך התנסות פעילה במשחקי סימולציה וחשיבה. בדרך זו לומדים המשתתפים על סגנון התגובה האישי והקבוצתי שלהם למצבי לחץ, ומתרגלים באופן מיידי דרכים אפקטיביות להתמודדות עימם.

### הפעילות מיועדת

למנהלים ועובדים בכל דרג ורמה ארגונית.

### מטרת הפעילות

שיפור תפקוד המשתתפים (כקבוצה וכפרטים) תחת לחץ מתמשך, וגיבוש קבוצתי.

### נושאים נלמדים

- התנסות פעילה במצבי לחץ של צוות, בשילוב משחקי חשיבה
- למה נוצר לחץ בקבוצה?
- תפקוד אישי וקבוצתי תחת לחץ – השלכות עיקריות
- תקשורת ומעבר מידע בצוות בזמני לחץ
- שיקולי טווח קצר וטווח ארוך
- מנגנונים לוויסות ולניהול לחץ בצוות

### שיטת הלימוד

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

# אי ביטחון תעסוקתי

## כיצד להתמודד עם אי וודאות תעסוקתית



העשור האחרון מאופיין בשינויים כלכליים וחברתיים בארגונים כגון מיזוגים, רכישות, צמצומים ופיטורים. שינויים אלה גורמים לעובדים שנשארו בארגון, "השורדים", לתחושות של חוסר וודאות ואי-ביטחון תעסוקתי.

סדנא זו מתמקדת בהשפעה ובהשלכות של שינויים כלכליים וחברתיים על העובדים שנשארים בארגון, ובשיטות להתמודדות עם אי-ביטחון תעסוקתי של העובדים.

### הסדנא מיועדת

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

### מטרת הסדנא

הכרת הגורמים לתחושת אי-ביטחון תעסוקתי בקרב העובדים וזיהויים. למידת שיטות התמודדות עם תחושות אלה לגבי למקום העבודה.

### נושאים נלמדים

- שינויים כלכליים וחברתיים בארגונים
- חוזה פסיכולוגי
- תפיסת הוגנות וצדק במקום העבודה
- השלכות של אי-ביטחון תעסוקתי על הפרט והארגון
- טיפול בעובדים "השורדים" בארגון

### שיטת הלימוד

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

# אסרטיביות בעבודה

איך להניע תהליכים מבלי לאסוף אויבים בדרך



המציאות העסקית הרווחת כיום מחייבת אותנו לא פעם להתמודד עם מגוון דרישות סותרות ובעייתיות. מי לא מכיר את המשפט: "אני צריך את זה לאתמול"? מי לא אמור במהלך עבודתו לבצע מספר משימות מורכבות בו-זמנית, למרות שלרשותו משאבים מועטים בלבד?

מידי יום אנו נאלצים לסרב לבקשות של לקוחות, ספקים, עובדים ומנהלים. החוכמה היא לעמוד על שלנו, אך מבלי להעליב את הצד השני. פיתוח התנהגות אסרטיבית, ולימוד כלים למימושה, מאפשרים לנהל תקשורת יעילה עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו, ולשמור על סדר העדיפויות הנדרש בלי לפגוע באחרים. אסרטיביות מאפשרת לנו להבהיר לצד השני את רצונותינו, תוך התחשבות הרצונות והזכויות של הצד השני.

בסדנא זו מסופקים כלים לפיתוח התנהגות אסרטיבית, לרבות דרכים להתמודדות עם התנהגויות אגרסיביות ופאסיביות, תוך שילוב סימולציות מעולמות התוכן של משתתפי הסדנא.

## הסדנא מיועדת

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

## מטרת הסדנא

הקניית הבנה וכלים שימושיים המאפשרים להתנהג באופן אסרטיבי בעבודה.

## נושאים נלמדים

- מהי אסרטיביות?
- הבדלים התנהגותיים בין אסרטיביות, אגרסיביות ופאסיביות
- כלים ותרגול של תקשורת פעילה
- העברת מסר אסרטיבי בעזרת שפת הגוף
- כלים להטמעת התנהגות אסרטיבית
- הנעה לפעולה במצבים שונים בעבודה בעזרת אסרטיביות
- אסרטיביות ופתרון קונפליקטים

## שיטת הלימוד

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

# מאמר - ניהול זמן או בזבוז זמן?

## ניהול זמן או בזבוז זמן?

על סדנת ניהול זמן אפקטיבית במיוחד

מאת: ענבל ונגר וארי מנור

התפרסם בירחון משאבי אנוש, בגיליון 186, ביולי 2003

מאמר זה הוא השלישי בסדרת מאמרים על הדרכות מעשיות בתחום הניהול. כל מאמר בסדרה מתמקד במיומנות ניהול אחת בלבד, ומתייחס לדרכים אפקטיביות להקניית מיומנות זאת.

סדנאות ניהול זמן נחשבו תמיד לסדנאות שנויות במחלוקת, שיעילותן מוטלת בספק. בעוד שקיימים ללא ספק עובדים שאינם מנהלים את זמנם ביעילות, הניסיון מראה שקשה לשפר את ביצועיהם, וקשה שבעתיים ליצור שינוי משמעותי לטובה במהלך סדנא קצרה. לכן, כשעמדנו לפתח סדנת ניהול זמן חדשה, האתגר שעמד בפנינו, שהסדנא תהיה אפקטיבית באמת (ולא רק מהנה), הסתמן כאגוז קשה מאוד לפיצוח.

בתחילת שלב הפיתוח, הוחלט לפתח שתי סדנאות נפרדות: אחת מיועדת למנהלים, אשר אמורים לנהל הן את זמנם, והן את הזמן את עובדיהם. הסדנא השנייה מיועדת לעובדים, שאינם מנהלים, אשר מנהלים את זמנם שלהם בלבד. המאמר הזה מתמקד בסדנת ניהול זמן למנהלים.

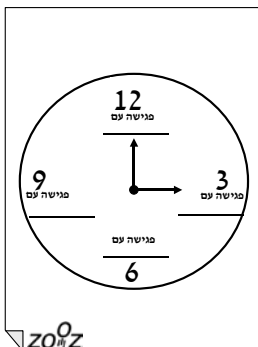
בהמשך תהליך הפיתוח, על מנת להגביר את אפקטיביות הסדנא, ולחולל שינוי אמיתי בקרב המנהלים המשתתפים (Baldwin & Ford, 1988). החלטנו להתמקד בהעברת התכנים תוך מתן שני דגשים עיקריים:

1. דגש חווייתי (המחשה של פעילות סביב השעון)

2. דגש מעשי (שינוי סדר היום למחרת הסדנא)

המשך המאמר מתאר את הסדנא שפיתחנו.

## דגש חווייתי - פעילות סביב השעון



סדנת ניהול הזמן למנהלים מתבצעת ברובה במסגרת פעילות "סביב השעון". בפעילות זו מתבקשים המשתתפים לקבוע ארבע פגישות עם משתתפים אחרים, כך שבמהלך הסדנא, המשתתפים נפגשים זה עם זה, בהתאם ל"שעון". פעילות זו מוסיפה נופך אינטראקטיבי לסדנא, ומסייעת בהעלאת בעיות משותפות למשתתפים, ולעבודה המשותפת שלהם בפתרון בעיות אלו. בנוסף, הפעילות "סביב השעון" מחברת את המשתתפים לנושא הסדנא, כך שהם מרגישים על בשרם את גורם הזמן. רושם זה מתחזק עקב הפעילויות הרבות ועומס הזמן המכוון שיצרנו לכל אורך הסדנא.

## התכנים – דחוף מול חשוב

רוב הפעילות בסדנא מתמקדת סביב קביעת סדרי עדיפויות תוך אבחנה בין "דחוף" ו"פחות דחוף", "חשוב" ו"פחות חשוב", ראה טבלה בהמשך (לירז, 1999). כך למשל, טיפול במשברים

הינו דחוף וחשוב, איתור הזדמנויות הינו חשוב ופחות דחוף, מענה לטלפון שמצלצל הינו דחוף ולא בהכרח חשוב, ודואר פרסומי שנקבל פחות דחוף ופחות חשוב לרוב.

**טבלה: האבחנה בין דחוף לחשוב (למנהלים)**

קטגוריה	דחוף וחשוב	חשוב ופחות דחוף	דחוף ופחות חשוב	פחות חשוב ופחות דחוף
דוגמאות	• משברים	• איתור הזדמנויות	• שיחות טלפון נכנסות	• דואר פרסומי
אפשרויות פעולה	בצע בעצמך	1. האצל, אם אפשר 2. בצע ביתרת זמנך	1. האצל תשתית 2. סיים בעצמך	האצל

לאחר שהמשתתפים למדו אבחנה זו, הם מתבקשים לבצע תרגיל "על יבש", דהיינו, שאינו קשור למשימות שלהם בעבודה, על מנת לתרגל את צורת החשיבה ואת השיטה שזה עתה נלמדה.

במהלך התרגיל המשתתפים מקבלים תיאורים של פעילויות ומשימות שונות מחיי היומיום, ומתבקשים לדרגם בהתאם לדחיפות ולחשיבות שלהם, ולבסוף להחליט מה יעשו קודם ומה ידחה לשלב מאוחר יותר. מידי פעם מתווספות למשתתפים משימות והתרעות דחופות, ועליהם לשנות את לוחות-הזמנים וסדר העדיפויות בהתאם.

**דגש מעשי – פותחים יומנים**

לאחר התרגול ה"יבש", המשתתפים עוברים להתמקדות מעשית במשימות שלהם בעבודה, ובסדר היום האישי שלהם. פעילות זו מאפשרת למשתתפים ליישם, כבר במהלך את הסדנא, את השיטות והתכנים שנלמדו, בעולם העבודה האישי שלהם (Wexley & Baldwin, 1986).

אנו מבקשים מהמשתתפים לפתוח את היומנים שלהם, ולכתוב את סדר היום שלהם למחר על-פי שעות. בשלב זה המשתתפים יושבים בזוגות, על-פי הפגישות שנקבעו "סביב השעון", ומספרים זה לזה מהו הסדר יום שלהם למחר, ומה הבעיות שהם צופים לגבי יכולתם לעמוד בלוח-זמנים זה (Hoffman, 1983).

בשלב השני, המשתתפים מציינים ליד כל אחת מהפעילויות והמשימות שיש להם ליום למחרת, לאיזו קטגוריה מתוך הארבע, ממוינת כל אחת מהמשימות. לדוגמה, המשימה "ישיבה עם המנכ"ל" עשויה להיות ממוקמת בקטגוריית ה"דחוף וחשוב", והמשימה "תכנון הפרויקט לחודש הבא" עשויה להיות ממוקמת בקטגוריית "חשוב ופחות דחוף".

בשלב השלישי, המשתתפים מתחלפים בזוגות, על-פי "השעון", ומספרים זה לזה כיצד מיינו את המשימות שלהם ליום המחרת, בארבעת הקטגוריות שנלמדו. בפגישה זו, אחד מבני הזוג מפרט את סדר העדיפויות שלו בפני חברו, ואילו השני מציין אם סדר העדיפויות שהוצג נראה לו נכון והגיוני, או שהוא מציע אפשרות אחרת. לאחר מכן, המשתתפים מעתיקים את המשימות שלהם

ליום המחרת לטופס "קביעת סדרי עדיפויות" (ראה טופס בהמשך), אשר ישמש אותם במהלך עבודתם למחרת. טופס זה מחולק למשתתפים גם כקובץ Word בגרסא אלקטרונית ומודפסת, כך שהם יוכלו להשתמש בו יום-יום, כאשר הם מתכננים וקובעים את סדרי העדיפויות שלהם.

### טופס קביעת סדרי עדיפויות

פחות חשוב ופחות דחוף	דחוף ופחות חשוב	חשוב ופחות דחוף	דחוף וחשוב	
<ul style="list-style-type: none"> <li>שיחות טלפון</li> <li>חלק מהדואר</li> <li>הרבה T.V.</li> <li>"גנבי זמן"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פגישות שנקבעו מראש</li> <li>שיחות טלפון נכנסות</li> <li>דואר</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תכנון והכנה מוקדמת</li> <li>משימות שמועד סיומן רחוק</li> <li>שמירה על הקיים ותפעול שוטף</li> <li>יצירת קשרים ואיתור הזדמנויות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>משברים</li> <li>בעיות דחופות ופתאומיות</li> <li>משימות שמועד ביצוען קרוב ומחייבות עמידה בזמנים</li> </ul>	דוגמאות
				סדרי עדיפויות בפעילויות שעל סדר היום שלי כעת
האצל	1. האצל תשתית 2. סיים בעצמך	1. האצל, אם אפשר 2. בצע ביתרת זמןך	בצע בעצמך	אפשרויות פעולה

### אסטרטגיות לניהול זמן דחוף וחשוב

- בהמשך הסדנא, אנו מנהלים דיון קבוצתי לגבי השאלות הבאות:
1. כיצד ניתן למנוע מדברים חשובים להפוך בעתיד ל"דחופים"?
  2. איך נוכל לטפל בדברים החשובים, כך שה"דחופים" לא ידחו אותם?
  3. איזה נהלים ניתן ליצור לביצוע הדברים הדחופים אך פחות חשובים? איך ניתן להאציל סמכויות בדברים אלה לאחרים?
  4. איך ניתן לבצע את הדברים הפחות דחופים והפחות חשובים בזמן מוגדר ותחום?

המסקנות שעולות מדיון זה מסוכמות ומופצות כ"דרכי פעולה" למשתתפים בסדנא.

### מתחילים מחר חדש

בעקבות הלקחים שנלמדו בשלב הקודם, המשתתפים מתבקשים להוסיף את השינויים הבאים ביומנים שלהם ובסדר-היום שלהם ליום המחרת:

1. להוסיף משימות חשובות שלא בוצעו עד כה כי ה"דחוף" דחה אותן
2. לתחום זמן לביצוע מרכז של משימות הממוינות כ"פחות חשובות ופחות דחופות"
3. להחסיר משימות אותם ניתן להאציל לעובדיהם (ולחשוב כיצד לעשות זאת ביעילות)

### אסטרטגיות נוספות לניהול זמן

הסדנא מסתיימת בפעילות סביב כללים שונים לניהול זמן יעיל. בדרך זאת מושגת חזרה והטמעה טובה יותר של עקרונות שנלמדו, נלמדים גם עקרונות חדשים, ומתקבלות החלטות יישומיות נוספות. הפעילות מתחילה כשעל קירות החדר תלויים 12 פוסטרים, שעל גבי כל אחד מהם כתוב כלל לניהול זמן יעיל (דוגמאות לכללים מופיעים בהמשך). כל משתתף רושם על גבי כל אחד מהפוסטרים את המידה בו הוא פועל על-פי הכלל הרשום בו, על פני שלוש אפשרויות: במידה מעטה, במידה בינונית ובמידה גבוה.

בהמשך, המשתתפים מחולקים לקבוצות, כך שכל המשתתפים שרשמו את עצמם כפועלים ב"מידה מעטה" לפי אחד מהכללים, משויכים לאותה קבוצה. כעת, המשתתפים מנהלים דיון בקבוצות ומעלים רעיונות יישומיים שיאפשרו להם לפעול על פי הכלל הרלבנטי. רעיונות אלה מופצים למשתתפים בסדנא על מנת שיוכלו ליישם בעת עבודתם.

### דוגמאות לכללים לניהול יעיל של זמן

1. **חוק הריכוז**: לרכז משימות דומות (טלפונים, תיוק) ולטפל בהן בבת אחת.
2. **חוק המיקוד**: לנצל את שעות הערנות המירבית כדי לטפל במשימות החשובות ביותר, הממוקדות סביב המטרות והדורשות ריכוז ומחשבה.
3. **חוק הרפיון**: לנצל ביעילות זמני ביניים ושעות "מתות", להשלמת קריאה או לביצוע משימות פשוטות ומונוטוניות.
4. **חוק המנוחה**: לכל אדם דרוש איזון – יש לזכור לתכנן גם את החופשות והמנוחות, אחרת, לעולם לא מגיעים אליהן.

### תוצאות וסיכום

בשנים שעברו מאז שפיתחנו את הסדנא, העברנו אותה בהצלחה פעמים רבות. מנהלים רבים שהשתתפו בה ציינו שהופתעו לטובה מהשינוי שחל בהרגלי ניהול הזמן שלהם. לדעתנו, הסיבות העיקריות לשינוי שהצלחנו לחולל במהלך סדנא בת מספר שעות הן:

1. חווית המרוץ סביב השעון במהלך הסדנא עצמה
2. שינוי סדר יום המחרת (האמיני) עוד במהלך הסדנא
3. פיתוח ע"י המשתתפים בעצמם של דרכים רלוונטיות לאימוץ העקרונות הנלמדים
4. חלוקת טפסים לעבודה יומיומית, ושימור הידע שפותח בסדנא



לשמחתנו, מאז שפיתחנו את הסדנא המתוארת במאמר זה, מנהלי ההדרכה וכוח-האדם שהזמינו את הסדנא, הרגישו, גם הם, שהיא בהחלט לא הייתה בגדר בזבוז זמן.

#### ביבליוגרפיה

לירז, מ. (1999). ניהול זמן. לירז : תל אביב.

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41, 63-105.

Hoffman, F. O. (1983). Is management development doing the job? Training and Development Journal, 37, 34-39.

Wexley, K. N. & Baldwin, T. T. (1986). Post-training strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration. Academy of Management Journal, 29, 503-520.

#### על הכותבים

- ארי מנור הינו מנכ"ל חברת ZOOZ, העוסקת בייעוץ וניהול שיווקי ([www.zooz.co.il](http://www.zooz.co.il))
- ענבל ונגר הינו יועצת ארגונית ומנחה בכירה בחברה הבת, ZOOZ הדרכה אפקטיבית, העוסקת בהדרכות למנהלים ([training.zooz.co.il](http://training.zooz.co.il))