

**דפי מידע
סדנאות
פיתוח מנהלים
של חברת
ZOOZ-ON**

תוכן החוברת

- 2 _____ תוכן החוברת
- 3 _____ רשימת הסדנאות
- 4 _____ חברת ZOOZ-ON
- 5 _____ עקרונות ההדרכה של ZOOZ
- 5 _____ המנחים
- 6 _____ תיאור הסדנאות
- 7 _____ מנהיגות מתמירה (מעצבת)
- 8 _____ ניהול על-פי יעדים
- 9 _____ יחסי-ציבור ותקשורת פנים-ארגונית
- 10 _____ סגנונות ניהול
- 11 _____ משחקי חשיבה – קבלת החלטות
- 12 _____ ניהול ע"י נבואה המגשימה את עצמה
- 13 _____ הנעת עובדים
- 14 _____ המנהל כחונך
- 15 _____ הערכת עובדים
- 16 _____ ראיון עבודה הלכה למעשה
- 17 _____ המנהל כמאמן (Coaching)
- 18 _____ 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. **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 שכיחות לשימוש ביחסי ציבור בארגון.
4. **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.
5. **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.
6. **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.
7. **תמרוץ והנעת עובדים**
סיבות להעדר מוטיבציה ולעודף מוטיבציה; השלכות של תופעות אלה על הארגון; שיטות להנעת עובדים ולהגברת המוטיבציה של העובד להשקיע בפעילות פורה.
8. **המנהל כחונך**
תפקיד המנהל כחונך; בניית מערכת יחסים של חניכה וחשיבותם; איך מתחילים - הפגישה הראשונה; הקשר בין החונך לחניך וטכניקות להעברת משוב בונה.
9. **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.
10. **ראיון עבודה הלכה למעשה**
זיהוי מאפייני התפקיד; הכנות לראיון; אבחון המועמד ומניעיו; התנהגות לא מילולית ופירושה; המנעות מהטיות בהערכת מועמד; קבלת החלטות לגבי מועמדים.
11. **המנהל כמאמן (Coaching)**
תהליך האימון ומטרתו; מודל הניצחון – אימון לתוצאות; שימוש בערכים ואמונות; טכניקות אימון; מיומנויות תקשורת באימון; כלים מתקדמים לאימון מתמשך.

¹חוללות עצמית – אמונתו של הפרט ביכולתו לגייס את המשאבים הדרושים, כדי לבצע את המשימה בהצלחה.

חברת ZOOZ-ON

רקע

חברת ZOOZ-ON מספקת שרותי ייעוץ והדרכה מקיפים לעצמאים ולעסקים קטנים. לרוב, מדובר בעסקים המונים עד 20 עובדים. החברה הוקמה על מנת לתת מענה תכליתי לצרכים שיווקיים, ניהוליים, וארגוניים. מטרתנו היא לעזור לעסקים קטנים להשתנות במהירות על-מנת לצמוח. לכן, אנו מספקים ייעוץ ממוקד להשבחת העסק, במהלך חודש ימים בלבד, ובמסגרת מוגדרת מראש של 15 או 30 שעות ייעוץ (בהתאם לגודל העסק ולמורכבותו).

הייעוץ להשבחת העסק שאנו מספקים הינו מקיף ויסודי, ומתמקד בחמשת היסודות החיוניים לבניית עסק מאוזן וצומח:

1. אלמנט האדמה - גיבוש חזון משותף לבעלי העסק
2. אלמנט המים - טיפוח המשאב האנושי
3. אלמנט העץ - ניהול התקשורת השיווקית
4. אלמנט האש - ניהול הלקוחות
5. אלמנט המתכת - ניהול פיננסי

בעקבות ייעוץ זה, אנו מספקים במקרה הצורך ולבקשת הלקוח **ליווי וסיוע** ביישום המסקנות ובניהול השינויים המתבקשים, בהיקף מצומצם של כ-10 שעות בחודש, למשך חודשיים או שלושה חודשים נוספים. בנוסף, אנו מספקים **אימון אישי** לבעלי עסקים (coaching), ומגוון **הדרכות פנים ארגוניות לצד הדרכות חיצוניות** (עם משתתפים מעסקים שונים).

הצוות של ZOOZ-ON מונה יועצים בעלי **ניסיון מעשי והצלחות מוכחות** בניהול עסקים קטנים, לצד ידע רב בשיווק, פיתוח ארגוני, ופיתוח עיסקי. בראש החברה עומדת גברת **אורלי אדלר-ניזרי**.

ZOOZ-ON היא **חברה בת** של חברת הייעוץ **ZOOZ**, מהמובילות בישראל בתחום הייעוץ השיווקי והארגוני וההדרכות לארגונים גדולים ולתאגידים. הקשרים הענפים, היידע המקצועי הרב, התכנים העשירים, והשיטות הייחודיות של ZOOZ עומדים כולם לרשות היועצים והלקוחות של ZOOZ-ON. הלקוחות יכולים להנות גם מההדרכות האפקטיביות של ZOOZ במגוון תחומים (שיווק שרות ומכירות, חדשנות ויצירתיות, מיומנויות ניהול ועבודה).

על לקוחות ZOOZ-ON נמנים **בעלי מקצועות חופשיים** (משרדי עריכת-דין, ראיית חשבון, רופאים, פסיכולוגים, ועוד), **נותני שרותים אישיים** (קוסמטיקה, רפואה אלטנטיבית, סוכנויות נסיעות, וכו'), **בעלי חנויות פרטיות** (מסעדות ובתי-קפה, חנויות בגדים, ספרים, וכו'), **מכונים** (מכוני כושר, מכוני יופי, בריכות) ועוד.

לקוחות ZOOZ-ON יכולים להנות משרותים נוספים דרך החברה-האם ZOOZ שהינה חברת הייעוץ המובילה ב**פרויקט ניצוץ** של התמ"ת (לטיפול החדשנות בעסקים קטנים ובינוניים), ומספקת שרותי ייעוץ גם במסגרת **הליווי השיווקי** (של מכון היצוא), **והחונכות העיסקית** (של התמ"ת).

לפרטים נוספים ראה: <http://www.zooz.co.il/zoozon.shtml>

עקרונות ההדרכה של ZOOZ

עסקים לא מעטים משקיעים משאבים רבים בצמיחה כלפי חוץ. מניסיונו, אם צמיחה עסקית משמעותית לא מלווה בבנייה של תשתית ניהולית מתאימה, העסק יתקשה לנצל את מלוא הפוטנציאל הטמון בהזדמנויות הנקרות לפניו. תכנית פיתוח מנהלים אפקטיבית היא אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בבניית תשתית 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 (ראה מאמר מפורט בסוף חוברת זו).

בסדנאות שלנו אנו שמים דגש רב 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 בכתובת – 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, 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 בתחום של פיתוח מנהלים:

אורלי אדלר-ניזרי, מנכ"ל חברת ZOOZ-ON

- יועצת ארגונית ושיווקית לעסקים קטנים ובינוניים. מתמחה בניהול עסקי בגישה הוליסטית. בעבר מנהלת פרויקטים בתחום הספורט והאופנה, מנהלת מותגים בינלאומיים בחברת שסטוביץ', מנהלת תחום מוצרים בחברת התרופות מדיליין, מנהלת הדרכה בחברת סופט טאץ'. בעלת תואר ראשון בהצטיינות בניהול והפקות (אוני' תל-אביב), ותואר שני במנהל עסקים, התמחות בניהול משאבי אנוש Hrm.MA (אוני' דרבי).

מר עמיר עליון, מנהל תחום ההדרכה ב-ZOOZ 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).

יגאל רווה, מאמן עסקי ויועץ ושיווק

- מתמחה באימון אישי למנהלים להשגת תוצאות עסקיות. בעברו - מנהל שיווק בחברת HP, מנהל שירות לקוחות ומנהל שיווק בינ"ל בחברות הייטק מובילות, וביניהן סאיטקס ואינדיגו, לרבות 5 שנים באירופה. בוגר 2 בתי-ספר לאימון (ישראלי ואמריקאי), קורס מאסטר בשיתופי פעולה, בנוסף לעשרות קורסים וסדנאות בנושאי אסטרטגיה, שיווק, ניהול, מנהיגות, שירות לקוחות, כספים ועוד. בעל תואר ראשון בהנדסת מכונות (אוני' בן-גוריון) ותואר שני במנהל עסקים (המכללה למנהל).

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).

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 (האוניברסיטה 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.

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

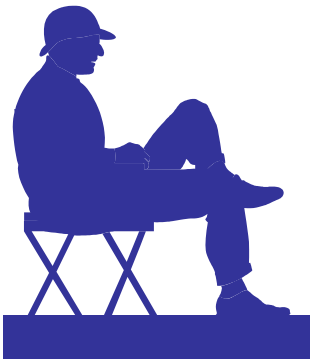
- מידע בארגון - חשיבותו, ההזדמנויות והסכנות הטמונות בו
- הזדמנויות נפוצות לשימוש ביחסי ציבור פנימיים
- דרכים ואמצעים להפצת מידע בארגון
- סביבת העבודה כמרכיב בתקשורת הפנים-ארגונית

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

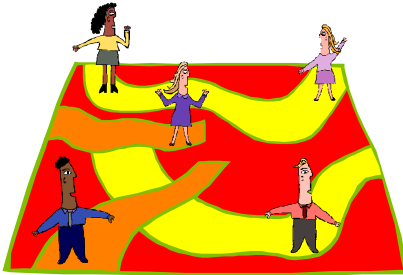
- ניהול רגוע, ניהול חברתי, ניהול משימתי, ניהול משלב
- אבחון סגנון הניהול העיקרי של כל משתתף
- הגורמים המשפיעים על המצב הניהולי
- רגישות מצבית וחשיבותה
- המנהל כזיקית - התאמת סגנון הניהול למצב
- התאמת המצב לסגנון הניהול

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" – הדבקת תוויות שליליות לעובדים.

נושאים נלמדים

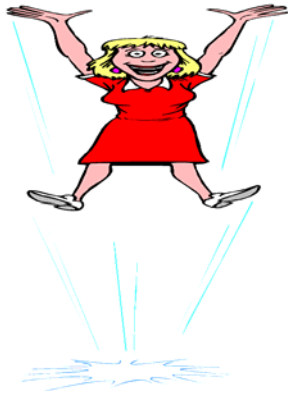
- שיטות להעלאת החוללות העצמית של העובדים
- אפקט פיגמליון – ציפיות גבוהות מביאות לביצועים גבוהים
- אפקט הגולם – ציפיות נמוכות מביאות לביצועים נמוכים
- כללים לניהול "פיגמליון"

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.

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

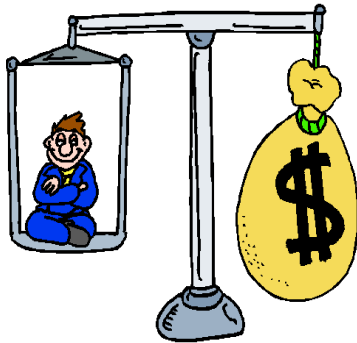
- תפקיד המנהל כחונך
- עיצוב ובנייה של מערכת יחסי חניכה
- איך מתחילים – הפגישה הראשונה
- תועלות ממערכת חניכה ארגונית

שיטת הלימוד

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

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

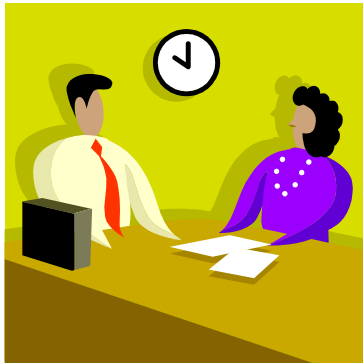
הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא בונים מערכת להערכת עובדים ומתרגלים העברת שיחת הערכה.

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 ישביחו (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, וטיפול 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.

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 סדנה 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.

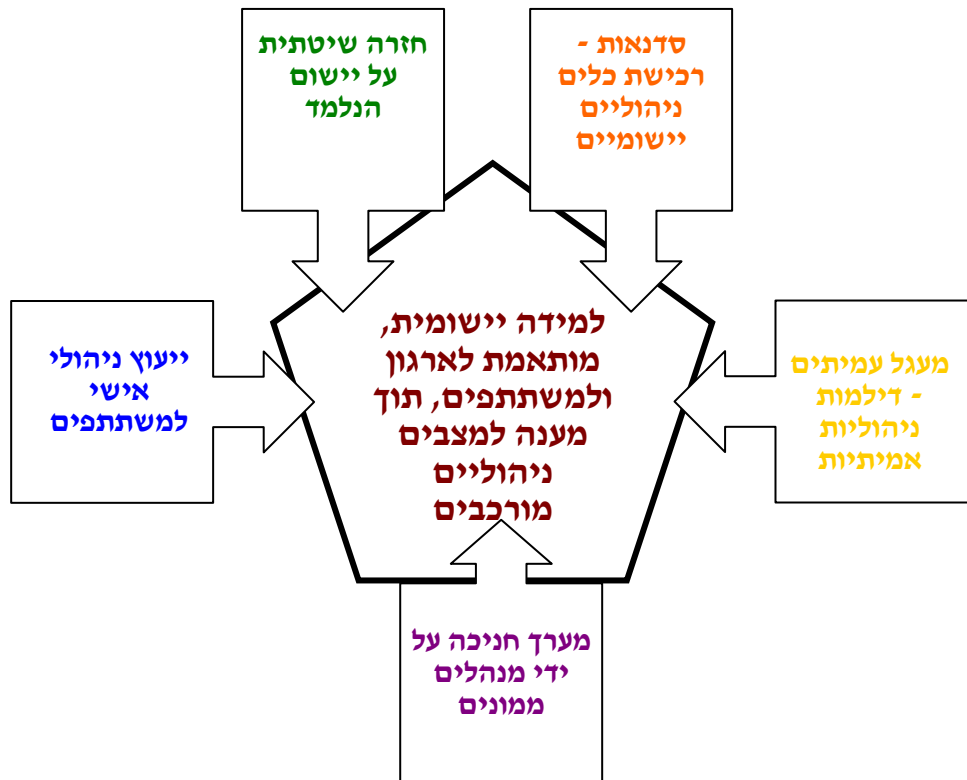
סדנאות העוסקות בנפרד במיומנויות ניהול מוגדרות, לעיתים אינן מספקות מענה להתמודדות של מנהלים עם בעיות ודילמות ניהוליות שוטפות, העשויות להעסיק אותם אף יותר מהנושאים הכלולים בסדנאות. בנוסף, מנחי הסדנאות הינם אנשי מקצוע בתחום ההדרכה וההנחיה, אך הם אינם עפ"ר יועצים ניהוליים ואין להם בהכרח את הכלים הדרושים 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). 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. לדוגמא, 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 התייעצות 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, הן ברמה העיסקית (גידול חד בתרופות עם אישור FDA, בהכנסות ובשווי הבורסאי), הן ברמה הארגונית (גידול במצבת העובדים), והן ברמה 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 ושביעות 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)