

**דפי מידע
סדנאות
פיתוח עובדים
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 _____ תקשורת בין-אישית
- 8 _____ אינטליגנציה רגשית בעבודה
- 9 _____ ניהול קונפליקטים
- 10 _____ גישור בעבודה
- 11 _____ תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה
- 12 _____ ניהול אפקטיבי של ישיבות
- 13 _____ ניהול זמן
- 14 _____ לחץ ושחיקה בעבודה
- 15 _____ פיתוח רעיונות בעזרת SCAMPER
- 16 _____ ששת כובעי החשיבה
- 17 _____ מיומנויות חשיבה
- 18 _____ 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. **תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה**
תהליכים קבוצתיים בארגונים; ציתנות וקונפומיות; הסכנות שב"חשיבה יחד"; דרכים לשיפור אפקטיביות של צוותים; שיטות לפתרון בעיות ולקבלת החלטות בקבוצה.
6. **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.
7. **ניהול זמן**
המחשת הצורך בניהול זמן יעיל; דרכים לקביעת סדרי עדיפויות ואבחנה בין דחוף לחשוב; הגדרת מטרות והאצלת סמכויות.
8. **לחץ ושחיקה בעבודה**
לחצים כרוניים מול לחצים יומיומיים; מקורות ללחץ ושחיקה בעבודה; השלכות של לחץ על ביצועים; היבטים בריאותיים; שיטות להתמודד עם לחץ ושחיקה בעבודה.
9. **פיתוח רעיונות בעזרת SCAMPER**
שיטת SCAMPER – 7 כלי חשיבה לפיתוח מהיר של רעיונות לשיפורים וחידושים; עקרון העולם הסגור; פיתוח בנק רעיונות; דרוג רעיונות; דיון לעומק בעזרת ששה כובעי-חשיבה.
10. **ששת כובעי החשיבה**
שימוש בשישה סוגי חשיבה שונים על מנת להגביר את יעילות הדיון בקבוצות, לשפר את תרבות הדיון, ולמפות בצורה מקיפה וממצה את הנושא הנידון.
11. **מיומנויות חשיבה של דה-בנו**
כלים לשיפור יכולות החשיבה ודרכים לפתרון יעיל של בעיות; דפוסי חשיבה ותפיסה ואיך מתמודדים עימם; שיטות לחשיבה יצירתית ולדיון פורה.

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. מניסיוננו, אם צמיחה עסקית משמעותית לא מלווה בבנייה של תשתית פנימית 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 העסק 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 וליווי 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).

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 בתחומים של מיומנויות עבודה:

מר ארי מנור, מנכ"ל ZOOZ

- יועץ שיווקי. מרצה ומנחה סדנאות על ניהול, שיווק, מכירות, חדשנות, וחשיבה. בעבר - מנהל תקשורת שיווקית של חברת הביוטכנולוגיה קומפיוגן, ומנכ"ל חברת ההדרכה לעסקים SIT. בעל תואר שני בגנטיקה (אוני' תל-אביב).

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 רוה, מאמן עסקי ויועץ שיווקי

- 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).

גברת ליאת רקוטש-זהות, מנחה בכירה

- מנחת חשיבה מוסמכת, מכון ברנקו וייס. מפתחת תוכניות הדרכה, ומעבירה סדנאות על מיומנויות ניהול, שרות, גישור, 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 09-9585085 או בדוא"ל 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 וידיאו.

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

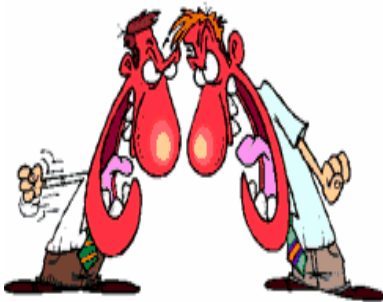
- פיתוח מודעות עצמית גבוהה
- שיטות לניהול רגשות
- מיומנויות להנעה עצמית
- שימוש באמפתיה

שיטת הלימוד

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

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 וידאו.

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.

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 שבאמצעותו 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 משייבה לשייבה, 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 זמנך 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.

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 לחץ ושחיקה בעבודה, וההשלכות של לחץ על רווחת העובד, ביצועיו ובריאותו. שיטות להתמודדות עם לחץ ושחיקה ברמת הפרט והארגון.

נושאים נלמדים

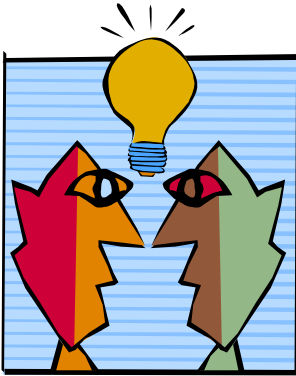
- המשגה של לחץ, מתח ושחיקה בעבודה
- הבחנה בין לחצים כרוניים לבין לחצים יומיומיים
- מקורות ארגוניים ואישיותיים ללחצים בעבודה ותוצאותיהם
- סגנונות ומשאבי התמודדות עם לחץ בעבודה
- השלכות לחצים בעבודה על רווחת העובד ובריאותו

שיטת הלימוד

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

פיתוח רעיונות בעזרת SCAMPER

איך לפתח במהירות רעיונות מקוריים ויוצאי-דופן



אם במסגרת פגישה אחת של צוות חשיבה, עליכם להעלות כמות נכבדת ואיכותית של רעיונות מקוריים לשיפור או חדשנות בתהליך, מוצר או שרות, הסדנא הזאת היא בשבילכם. SCAMPER הינה שיטה מוכרת ובדוקה לפיתוח מואץ של רעיונות בעזרת שבעה כלי-חשיבה. מדובר בשיטה יעילה ואיכותית יותר מסיעור-מוחות רגיל, אך אינטואיטיבית למדי. לכן - בשונה מחשיבה המצאתית (ראה עמוד 10 בחוברת זו) - SCAMPER אינה מחייבת לימוד ממושך, וניתנת ליישום מיידי (בסדנא בת יום).

סדנא זו מתמקדת בהכרת ותרגול שבעת כלי-חשיבה הכלולים בשיטת SCAMPER, וביישום כלים אלה על תהליך, מוצר או שרות רלוונטיים למשתתפי הסדנא. בנוסף, נערך דיון לעומק ברעיונות נבחרים.

הסדנא מיועדת

למנהלים ועובדים בכל דרג ורמה ארגונית

מטרת הסדנא

פיתוח בנק רעיונות בתחום רלוונטי למשתתפים, תוך לימוד ויישום של שבעה כלי-חשיבה, ודיון לעומק ברעיונות נבחרים.

נושאים נלמדים

- הכרות ותרגול עם שבעה כלי חשיבה לשיפור תהליך, מוצר או שרות:
- SCAMPER - החלף, שלב, התאם, שנה, מצא שימוש חדש, בטל, סדר מחדש
- עיקרון העולם הסגור כמנוף לחדשנות
- יישום כלי SCAMPER לפיתוח בנק רעיונות בתחום רלוונטי למשתתפים
- דרוג מהיר של רעיונות
- לימוד שיטת ששת כובעי החשיבה של דה-בוננו
- דיון לעומק ברעיונות נבחרים בעזרת כובעי-החשיבה

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים, ודיון קבוצתי. במהלך הסדנא מפתחים המשתתפים בנק רעיונות ודנים לעומק ברעיונות אחדים.

ששת כובעי החשיבה

איך לדון בבעיות בצורה יסודית וממצה



האם לאחרונה חשת, בתום דיון ארוך, כי המשתתפים עדיין "תקועים" באותו המקום בו היו בתחילתו? האם הרגשת שפסחו על נקודות חשובות? האם כשמהו העלה רעיון חדש מיד הזדרזו אחרים לקטול אותו?

שיטת ששת כובעי החשיבה של דה בונו מאפשרת לקיים דיון מוצלח ופורה יותר. הסדנא מתמקדת בשיטה זו, ומקנה כלים לניהול דיונים ולפתרון בעיות באופן בהיר, מקיף, ממצה וממוקד, תוך שיתוף פעולה והפריה הדדית מרבית של המשתתפים בדיון.

הסדנא מיועדת

למנהלים ועובדים בכל דרג ורמה ארגונית.

מטרת הסדנא

ללמוד לדון לעומק ברעיון או בבעיה, ולהגיע לפתרון מעשי ואפקטיבי, תוך הפעלת שישה סוגים שונים של חשיבה, בקבוצה או באופן אישי.

נושאים נלמדים

- על לימוד חשיבה וסוגי חשיבה
- חשיבה ביקורתית כמחסום להתקדמות
- חשיבה רגשית כתנאי להתקדמות
- ששת כובעי החשיבה
- ניהול דיונים בעזרת ששת הכובעים
- החלפת כובעים בשיטת ההגה

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים, ניתוחי אירוע, ודיונים ברעיונות ובעיות שמעלים מתנדבים מהקהל.

מיומנויות חשיבה

גישת דה-בונו לשיפור יכולת החשיבה שלך!



חשיבה היא יכולת הניתנת לשיפור - בדיוק כפי שניתן ללמוד לבשל או לשחק טניס. הרגלי חשיבה נכונים מאפשרים לנצל טוב יותר את המשאב החשוב ביותר שלנו - המוח.

סדנא זו מתמקדת בהבנת דפוסי החשיבה והתפיסה של המשתתפים, ובהקניית כלי חשיבה קלים ליישום, המסייעים בפתרון בעיות בהם נתקלים בעבודה ובחיי היומיום, בחשיבה יצירתית ובניהול דיונים פורים.

הסדנא מיועדת

לעובדים ומנהלים בכל דרג ורמה ארגונית המעוניינים לשפר את כישורי החשיבה שלהם.

מטרת הסדנא

להתוודע לדפוסי החשיבה על פיהם אנו פועלים, לפתח את יכולת החשיבה, ולרכוש כלי חשיבה שונים, המסייעים בפתרון בעיות בדרך שונה ויצירתית.

נושאים נלמדים

- המציאות כאינטרפטיציה של המציאות
- דפוסי חשיבה ותפיסה
- לימוד ותרגול כלי חשיבה
- תרגול על נושאים הרלוונטיים למשתתפים

שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים, סימולציות, דפי-עבודה, ניתוחי אירוע, ודיונים ברעיונות ובעיות שמעלים מתנדבים מהקהל.

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.

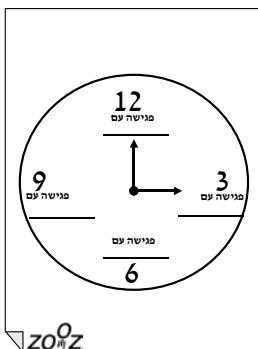
בתחילת שלב הפיתוח, הוחלט לפתח שתי סדנאות נפרדות: אחת מיועדת למנהלים, אשר אמורים לנהל הן את זמנם, והן את הזמן את עובדיהם. הסדנא השנייה מיועדת לעובדים, שאינם מנהלים, אשר מנהלים את זמנם שלהם בלבד. המאמר הזה מתמקד בסדנת ניהול זמן למנהלים.

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 זמנד	1. האצל תשנית 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 "ישבה 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"> שיחות טלפון חלק מהדואר הרבה T.V. "גנבי זמן" 	<ul style="list-style-type: none"> פגישות שנקבעו מראש שיחות טלפון נכנסות דואר 	<ul style="list-style-type: none"> תכנון והכנה מוקדמת משימות שמועד סיומן רחוק שמירה על הקיים ותפעול שוטף יצירת קשרים ואיתור הזדמנויות 	<ul style="list-style-type: none"> משברים בעיות דחופות ופתאומיות משימות שמועד ביצוען קרוב ומחייבות עמידה בזמנים 	דוגמאות
				סדרי עדיפויות בפעילויות שעל סדר היום שלי כעת
האצל	<ol style="list-style-type: none"> האצל תשתית סיים בעצמך 	<ol style="list-style-type: none"> האצל, אם אפשר 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 מרוכז 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 (האמיתי) 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 המספקת ייעוץ והדרכות לעסקים (www.zooz.co.il)
- ענבל ונגר הינו יועצת ארגונית ומנחה בכירה ב-ZOOZ