

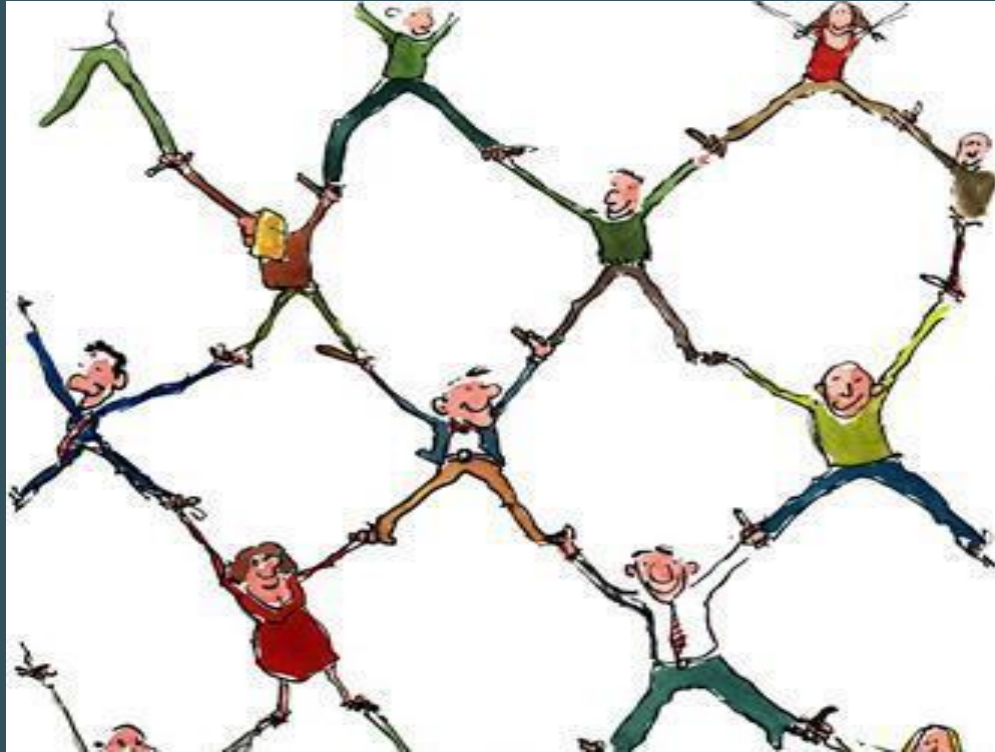
אבחון וניתוח ארגון

בעזרת הרשת



Knowledge PRODUCTION

בפרק שעסק במבנה הארגוני כרשת,
דיברנו על המהפכה בתחום
האבחון וניתוח הארגונים



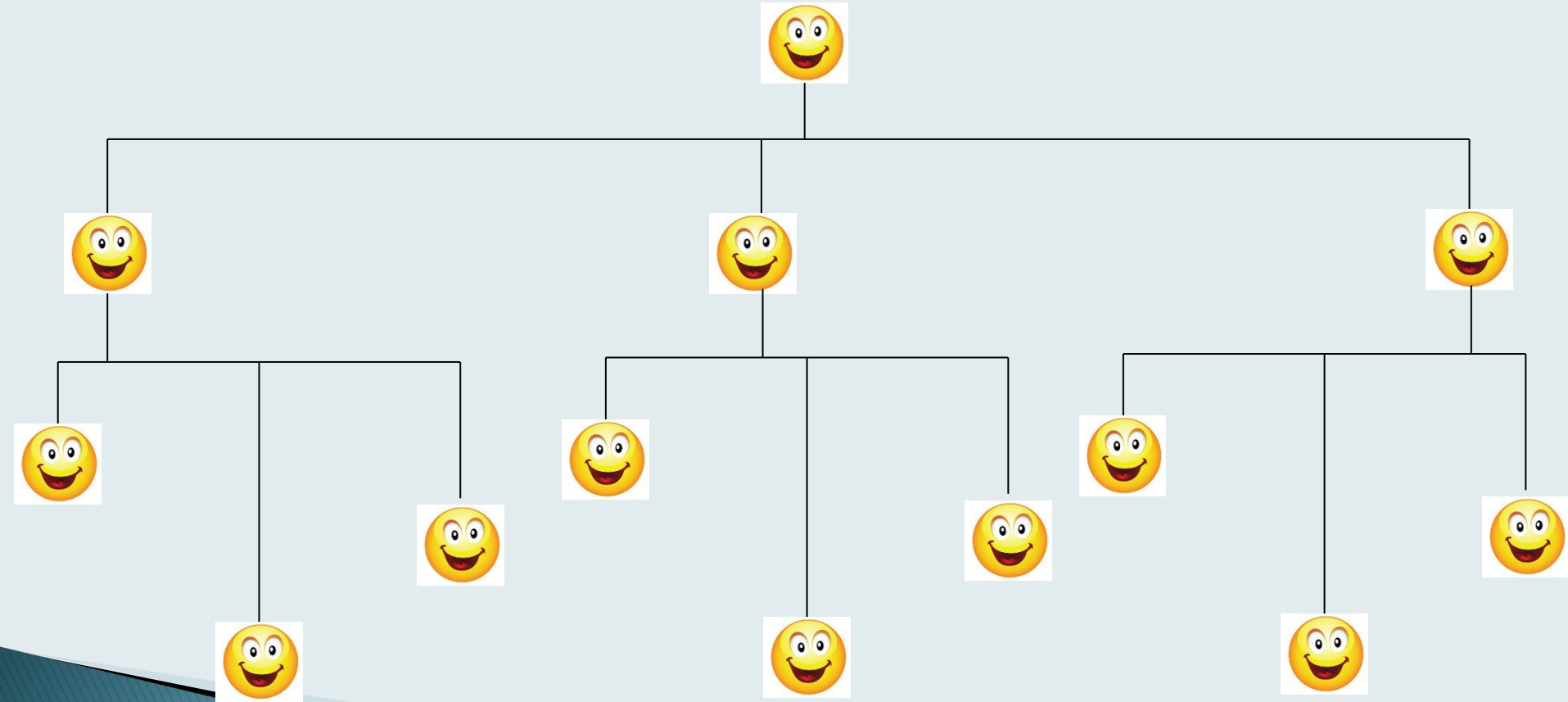
Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

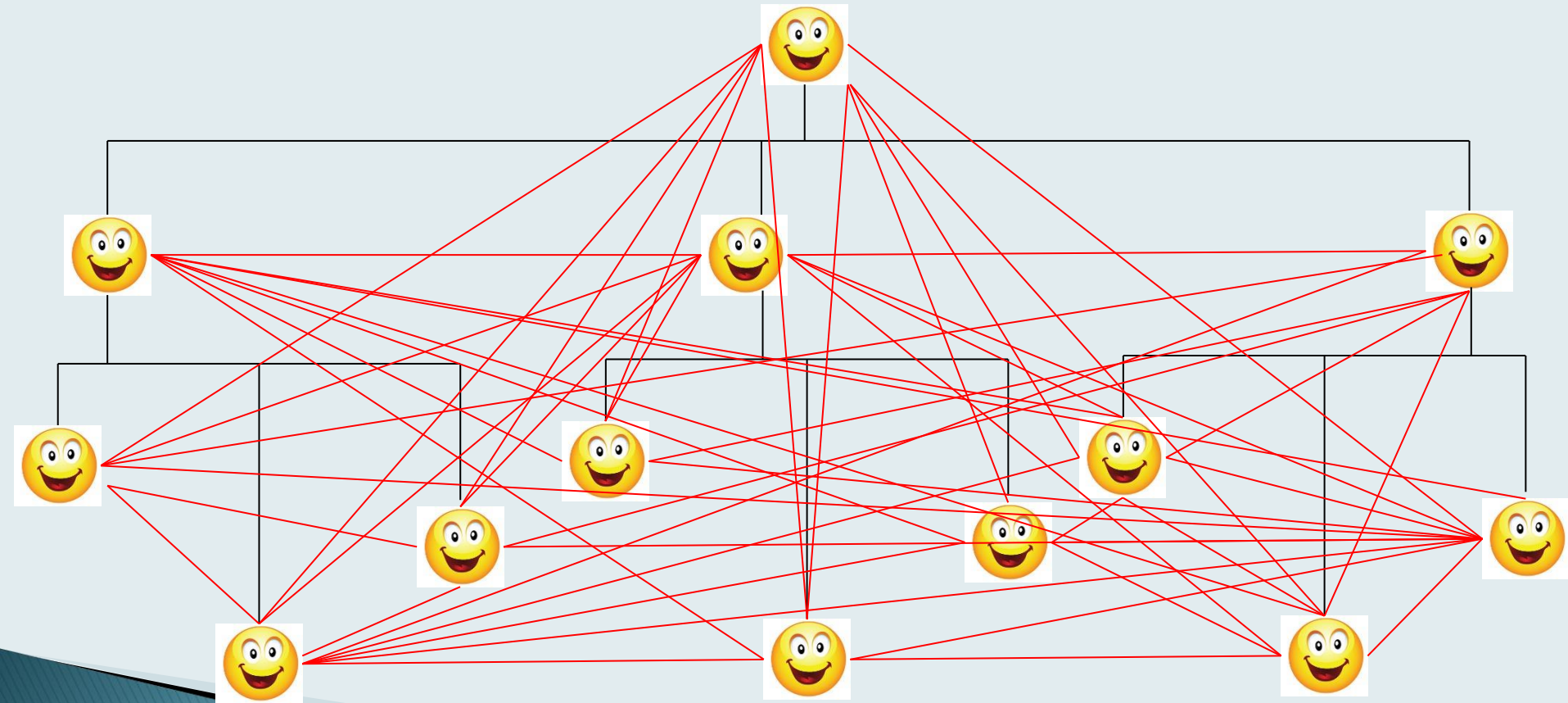
תשאלו: למה צריך לאבחון? הרי רשת הארגון מוכרת לנו מ'**עץ המבנה**' של הארגון



זה 'תרשים העץ' הקלאסי: מוצג בו ארגון של 13 איש, המחברים ב-12 קשרי גומלין



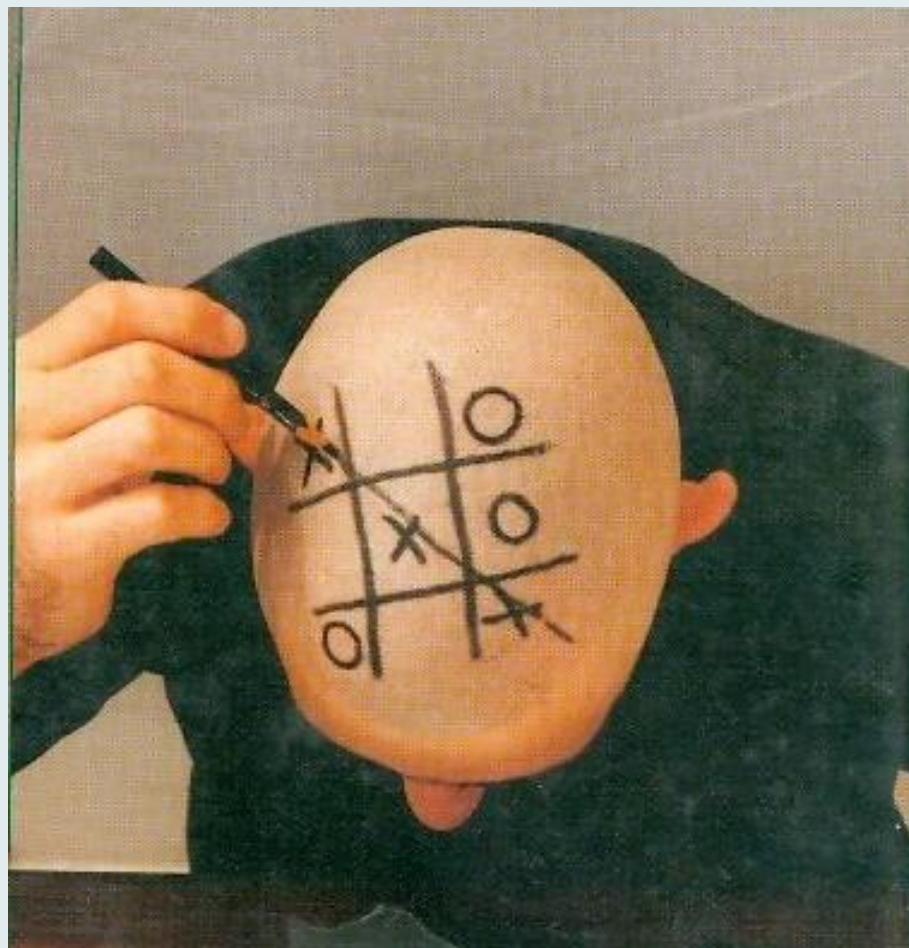
אבל במציאות, האנשים הללו יכולים להיות מחוברים ב- 78 קשרי גומלין...



$N(n-1)$

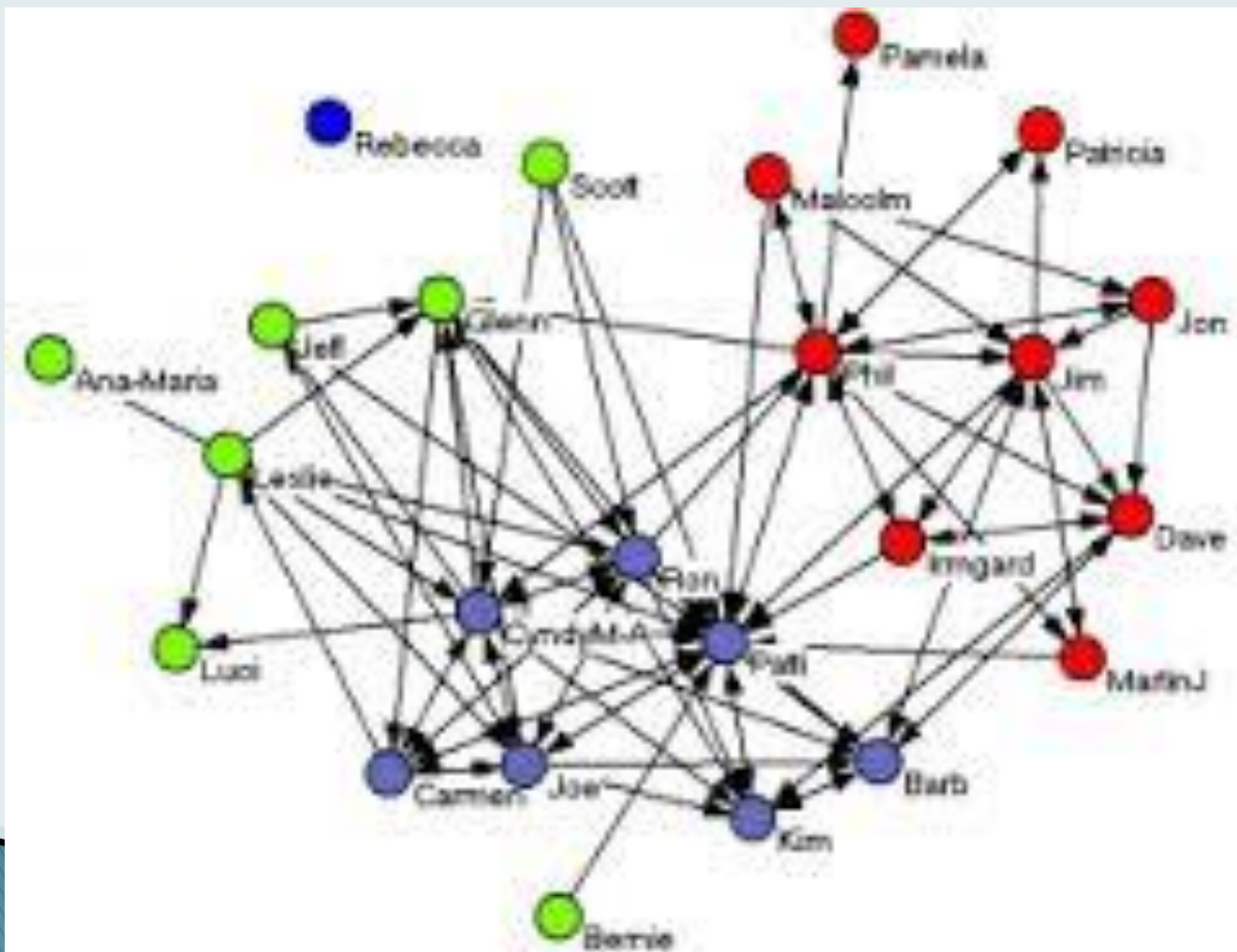
קבענו כי הרשת מבטאת בצורה ויזואלית – הניתנת למדידה - את **תכונות המערכת**

משמע, אם אצליח
"**לתרגם**" מהר ארגון
לרשת, הרשת
תשקף את מצב
הארגון, כמו שתצלום
רנטגן מבטא את מצב
הגוף המצולם!



המתודולוגיה: אבחון ובניתוח רשתות

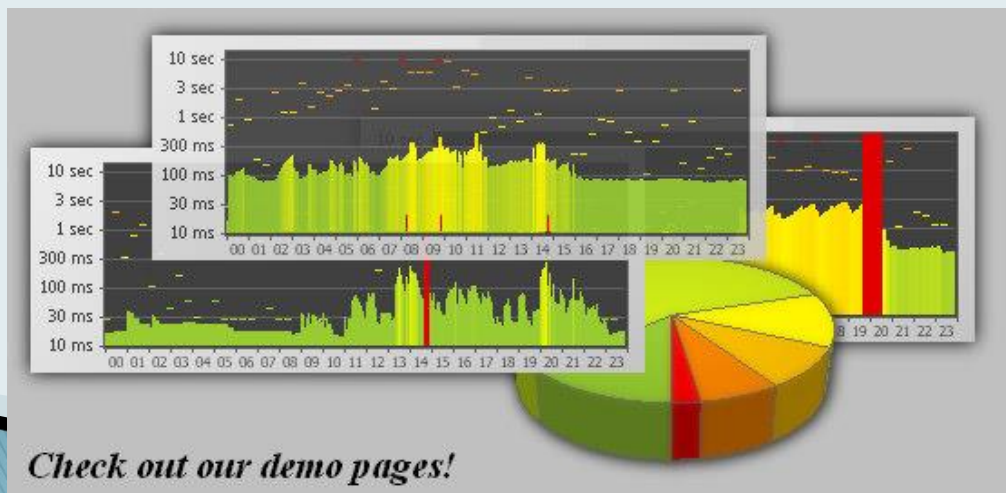
ארגונית (ONA - Organizational Network Analysis)



ציינו כי קיימות חברות רבות המציעות אבחון רשתי (כולל מוצרים חינמיים)

▶ הן נבדלות ביניהן בדרכים **לתרגם** מערכות שונות לרשתות.

▶ וגם – בראיה צרה או רחבה של מידת **הפרשנות** של הממצאים



נעשה זאת, בעזרת מערכת ה- 'עפרון' של חברת 'ייצור ידע'



אינג' אביטל רן



אינג' שרית אונגר-משיח



ד"ר פנחס יחזקאלי

היא קרויה ע"ש הוגה המערכת, **עפרון רזי**, ומהווה מערכת **דור 3** של ניתוח רשתות ארגוניות ONA



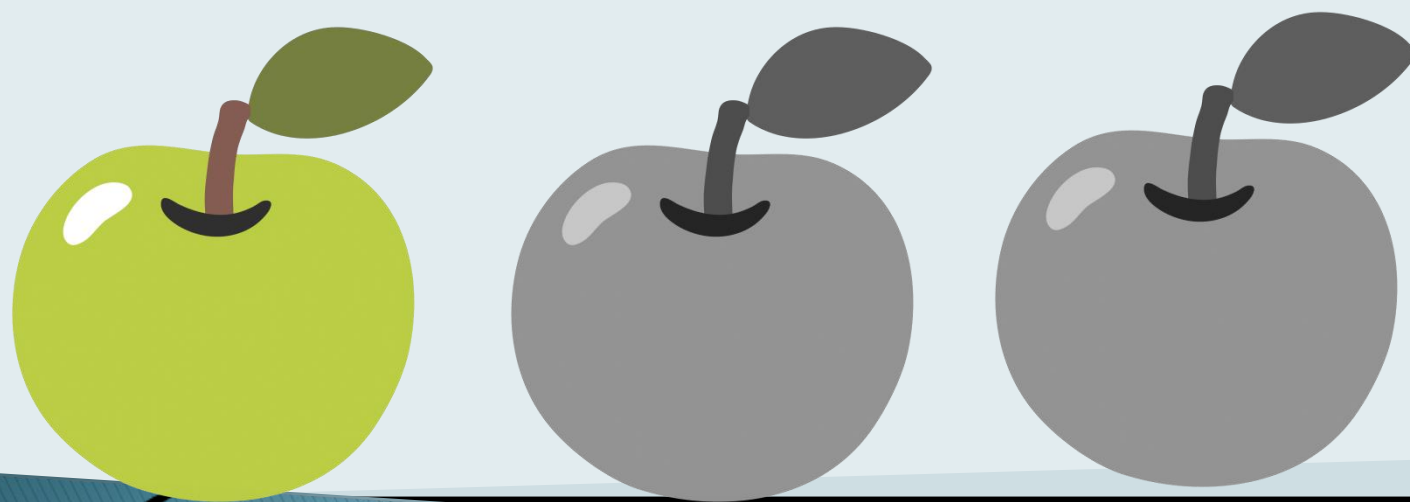
עפרון רזי ז"ל

3 דורות של מערכות רשת:

- Aurora** ▶
- DNA-7** ▶
- EFRON** ▶

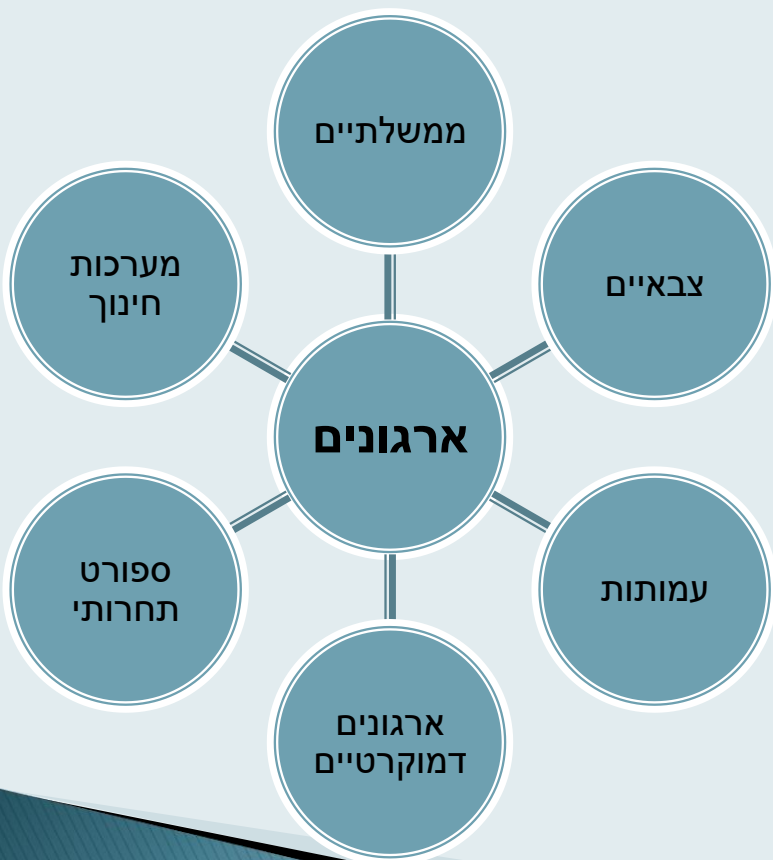
זהו כלי ניהולי, המבוסס על תפיסה אחרת

הפיתוח מעורר העניין ביותר בתחום ה- **People Analytic**!



Knowledge PRODUCTION

כלי לאבחון, לפתרון בעיות וליצירת שינוי בעזרת רשתות



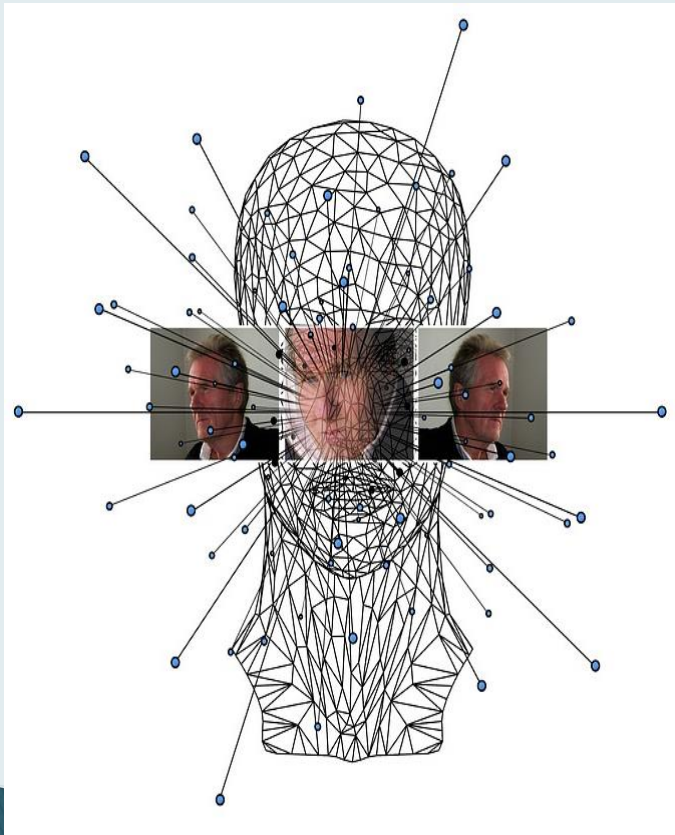
▶ בארגונים לסוגיהם

▶ במערכות חינוך

▶ בקבוצות ספורט תחרותי

המידע הדרוש נצבר בדרך של שאלון

קצר



▶ לא מדובר בשאלות על הארגון ;
אלא בכאלה, המיועדות לבנות את
הרשת הארגונית.

▶ מרגע שיש לנו את הרשת,
האלגוריתמים מחשבים את
היחסים בין קשרי הגומלין
השונים. זה מקור המידע על
הארגון.

ב-4-6 שאלות בסיסיות שממלאים חברי הארגון, מתקבלת מעין תמונת MRI ארגונית...

- ▶ משקפת את הרשת
הארגונית: חוזקותיה
וחולשותיה
- ▶ מציעה דרכי התמודדות



4* שאלות בסיסיות ועוד שתי שאלות נוספות מעמיקות את התמונה
הארגונית

יצירת ידע רב במספר שאלות פשוטות, בזמן מינימלי

6-4
שאלות
בסיסיות

10 דק'
מענה

דוח מוכן
בלחיצת
כפתור



שימו לב שאיננו שואלים שאלות על הארגון. כל
שאנחנו מבקשים הוא למקם נכון כל אחד מאנשי
הארגון ברשת



השאלון

(מיועד למיקום העובדים ברשת הארגונית)

1 בחר/י את אלה אשר מקצים לך הוראות / משימות

2 בחר/י את אלה אשר את/ה מקצה להם הוראות / משימות

3 בחר/י את בעלי התפקידים איתם את/ה עובד/ת באופן שוטף

4 בחר/י את אלה אשר איתם היית רוצה לצור/לחזק קשר כדי להיות יותר אפקטיבי/ת

5 ציין מדוע היית רוצה לעבוד עם עובדים שבחרת בשאלה הקודמת.

6 מה ניתן לעשות כדי לשפר את אפקטיביות הארגון?

מרגע שהדוח מוכן, ניתן להכין על בסיס המידע שנצבר בו דוחות עומק



▶ דוחות ספציפיים למחלקות
בארגון ;

▶ דוחות הערכה ליטלנטיים /
למנהלים ;

▶ דוחות השוואה בין תקופות ;

▶ דוחות השוואה לארגונים
אחרים ;

▶ סימולציות לפני שינוי ארגוני.

שימושים



Knowledge PRODUCTION

שימושים

- ▶ **הערכת מצב**: בעיות ספציפיות או 'בדיקות תקופתיות', הצבעה על **הזדמנויות**, התרעה על **סיכונים**, לפני **קידום**; לפני **פיטורין**;
- ▶ **הערכת עובד**: ניתוח מקיף של עובד / מנהל;
- ▶ לפני **מיזוג** או **רכישה**;
- ▶ **אוריינטציה** לפני כניסה לתפקיד;
- ▶ **רישות (נטוורקינג)**: שיפור מעמד הארגוני של מנהלים ו/או עובדים מועדפים; שיפור מנהיגות; העצמה (מנהל כ"א);
- ▶ **רישות מפת הידע של הארגון** לפני תכנית לשימור ידע;

שימושים

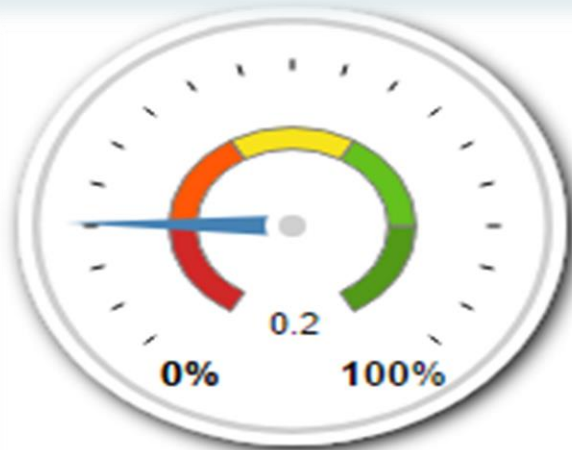
- ▶ קליטה **נכונה** של עובדים ;
- ▶ איתור **טלאנטים** ולבנייתם בארגון ;
- ▶ שימור ידע לפני פרישה: מערכת הקשרים הארגוניים של עובד ;
- ▶ אורח חיים של שינוי מתמיד: אופטימיזציה ארגונית של קשרי גומלין ;
- ▶ 'שינוי ארגוני מתחת לרדאר' בדרך של טיפול בקשרי הגומלין ;
- ▶ בניית **סולמות שכר**.



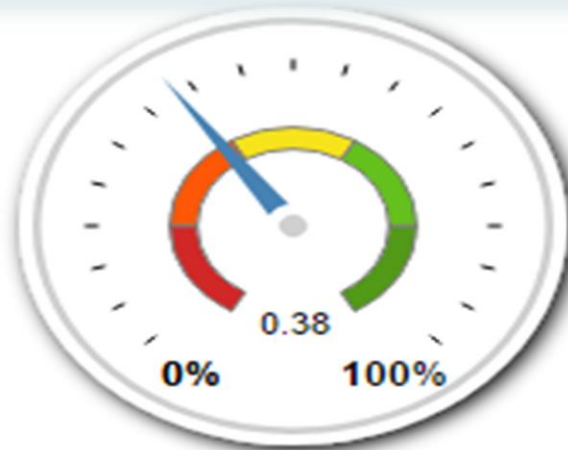
הדו"ח הכולל

- ▶ **ניתוח הארגון:** מבנה, ניהול ושיתוף פעולה
- ▶ **ניתוח היחידות השונות:** ניתן לבצע ניתוח עומק לכל יחידה
- ▶ **ניתוח העובדים:** ניתן לבצע ניתוח עומק לכל עובד
- ▶ **מוקדי הידע** של הארגון
- ▶ קשרים, שחסרים **לאופטימיזציה** ארגונית
- ▶ **הצעות שיפור** של העובדים.

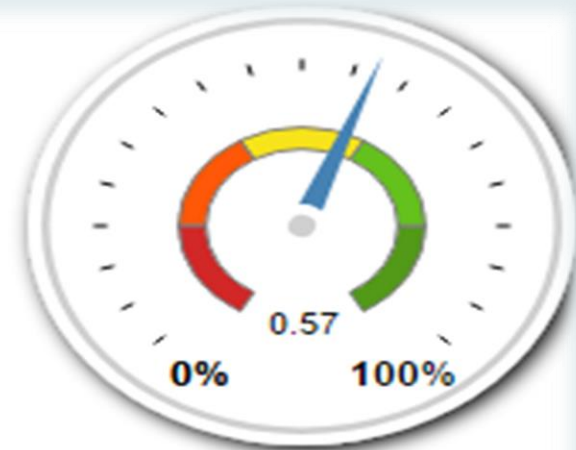
שלושה ממדים עיקריים



שיתוף פעולה



ניהול



מבנה

- ❖ בדיקה במספר רמות:
- ❖ נכונות לשת"פ,
- ❖ כמות השת"פ ואיכותו.
- ❖ בין חלקי הארגון;
- ❖ בין מנהלים;
- ❖ בין עובדים.

❖ פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים.

❖ רשימת 'סוכני השינוי'

❖ המאפיינים העיקריים של תרבות הארגון

❖ חלוקת העוצמה לסוגיה, ודרכי השימוש בה;

❖ 'צווארי בקבוק' במבנה.

❖ בהירות הסמכות והאחריות;

❖ כמות ואיכות קשרי העבודה.

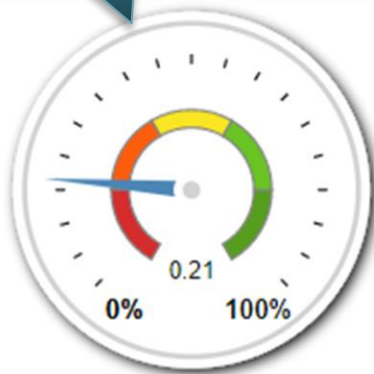
אנו מספקים בסיס להשוואה – לפי רצון הלקוח – מחברות אחרות שבמאגר

בנצ'מרק : 33

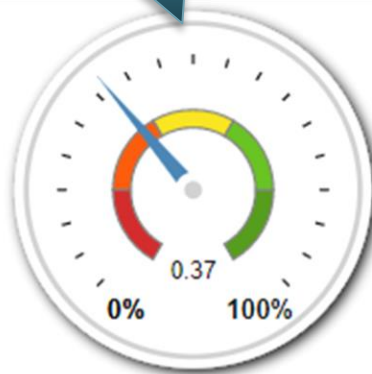
בנצ'מרק : 17

בנצ'מרק : 36

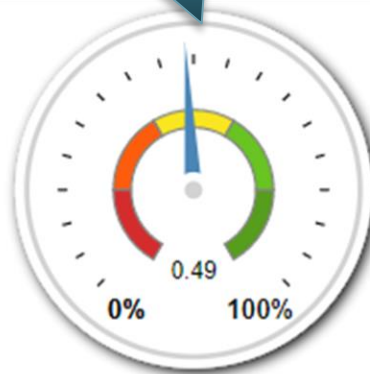
בנצ'מרק : 46



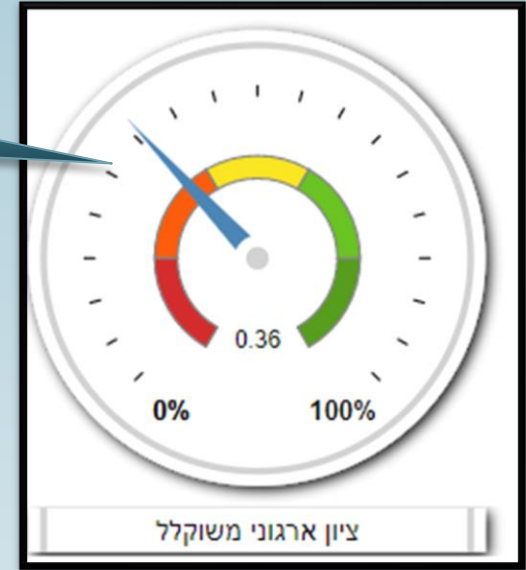
שיתוף פעולה



ניהול



מבנה



ציון ארגוני משוקלל

באבחונים חוזרים, ניתן לזהות דפוסים/תבניות



- ▶ מה מצבו של הארגון ביחס לארגונים אחרים?
- ▶ מה מצבו של בעל תפקיד מסוים ביחס לעמיתיו?
- ▶ אלו קשרים זקוק בעל תפקיד במצב אופטימלי?
- ▶ וכדומה.

ניהול מנבא

התחום : **Predictive Analytics**

המבטיח ביותר בהתפתחות תורת
הניהול!

חברת היי-טק בינלאומית

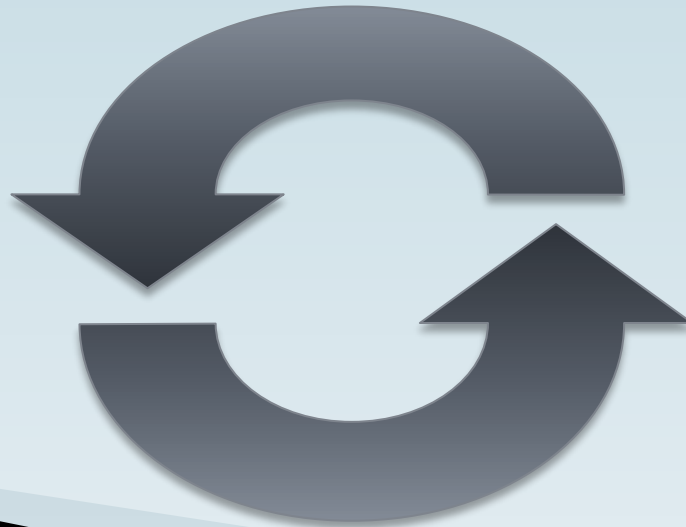
תמונת מצב

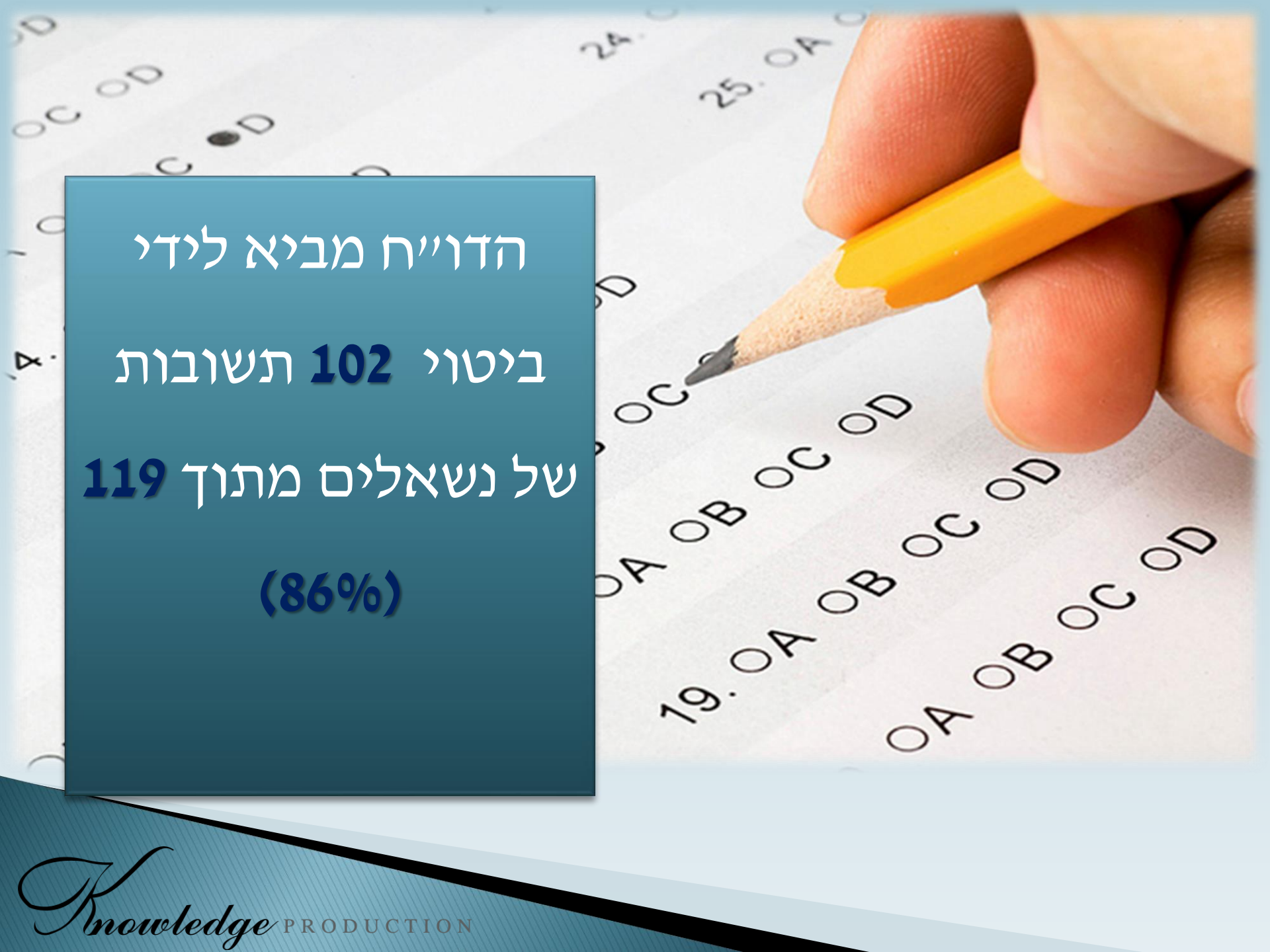


Knowledge PRODUCTION

רקע ומטרה עיקרית

- ▶ חילופי מנכ"ל על רקע בעיות קשות ועזיבת עובדים.
- ▶ המטרה: אוריינטציה - הכרת הארגון למנכ"ליית החדש, והאתגרים העומדים בפניה





הדו"ח מביא לידי
ביטוי **102** תשובות
של נשאלים מתוך **119**
(**86%**)

מי לא מילא שאלון? (עד כמה הם חשובים?)

שם העובד	מחלקה	תפקיד

בין ליבה לשירותים

- ▶ מחלקות **ליבה** הן אלה שמיועדות להשיג ישירות את מטרות הארגון.
- ▶ מחלקות **שירותים** אמורות לתמוך בהן.
- ▶ כשהארגון **במיטבו**, מחלקות הליבה מחזיקות את עיקר העוצמה בארגון.
- ▶ השתלטות מחלקות שירותים על העוצמה הארגונית (אוליגרכיה) ועל תהליכי קבלת ההחלטות מבטאת '**חולי' ארגוני!**

כך הוגדרו המחלקות – בין ליבה לשירותים

שירותים	ליבה
CTO and Products	CEO
Finance Distribution	Team A
Resources Operations	Team B
Operations	Team C
Delivery Management	Sales and Marketing
Resources	NL
PCI	UK
Finance	
ROW	
Distribution	
Planning and Control	
GRC	

עיקרי האתגרים



Knowledge PRODUCTION

ריכוז האתגרים

צווארי בקבוק

מחלקת ליבה
בעייתית: UK

פרודוקטיביות
נמוכה

קשר בין מנהלים
בעייתי

סגירות ניהולית
וחוסר אכפתיות
ומעורבות
עובדים

בעיה קשה של
שיתוף פעולה

18 עובדים
מנותקים

כניסה מסודרת
לתפקיד

אוליגרכיה
ארגונית

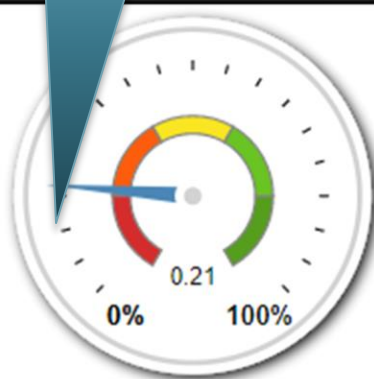
הדו"ח מכיל שלושה ממדים המתלכדים יחד: מבנה וניהול (הסיבה); ושת"פ (התוצאה)

בנצ'מרק: 33

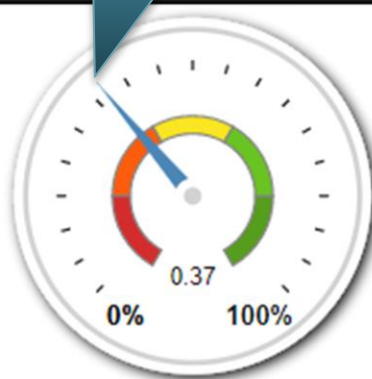
בנצ'מרק: 17

בנצ'מרק: 36

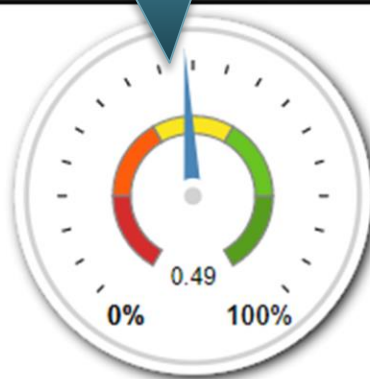
בנצ'מרק: 46



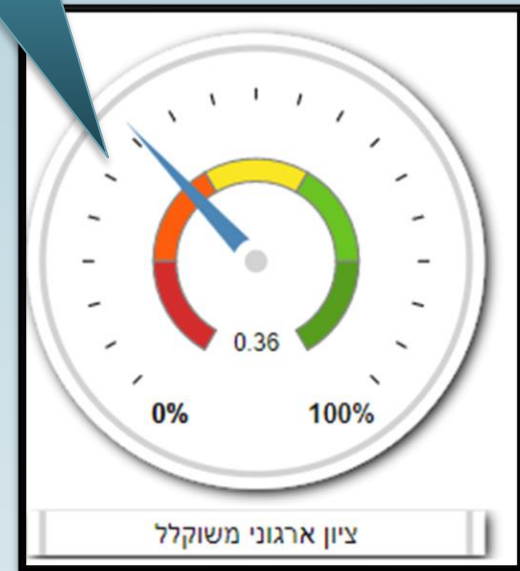
שיתוף פעולה



ניהול



מבנה



ציון ארגוני משוקלל

הבנצ'מרק כולל ארבע חברות הייטק.

ההשוואה ביחס לארגונים אחרים מלמדת...

- ▶ שנקודות התורפה של הארגון ביחס לארגונים דומים ממוקדות **במבנה ובניהול**, כהגדרתם בדו"ח.
- ▶ לעומת זאת, בתחום **השת"פ** הוא דומה לארגונים מסוגו (עם יתרון קל).

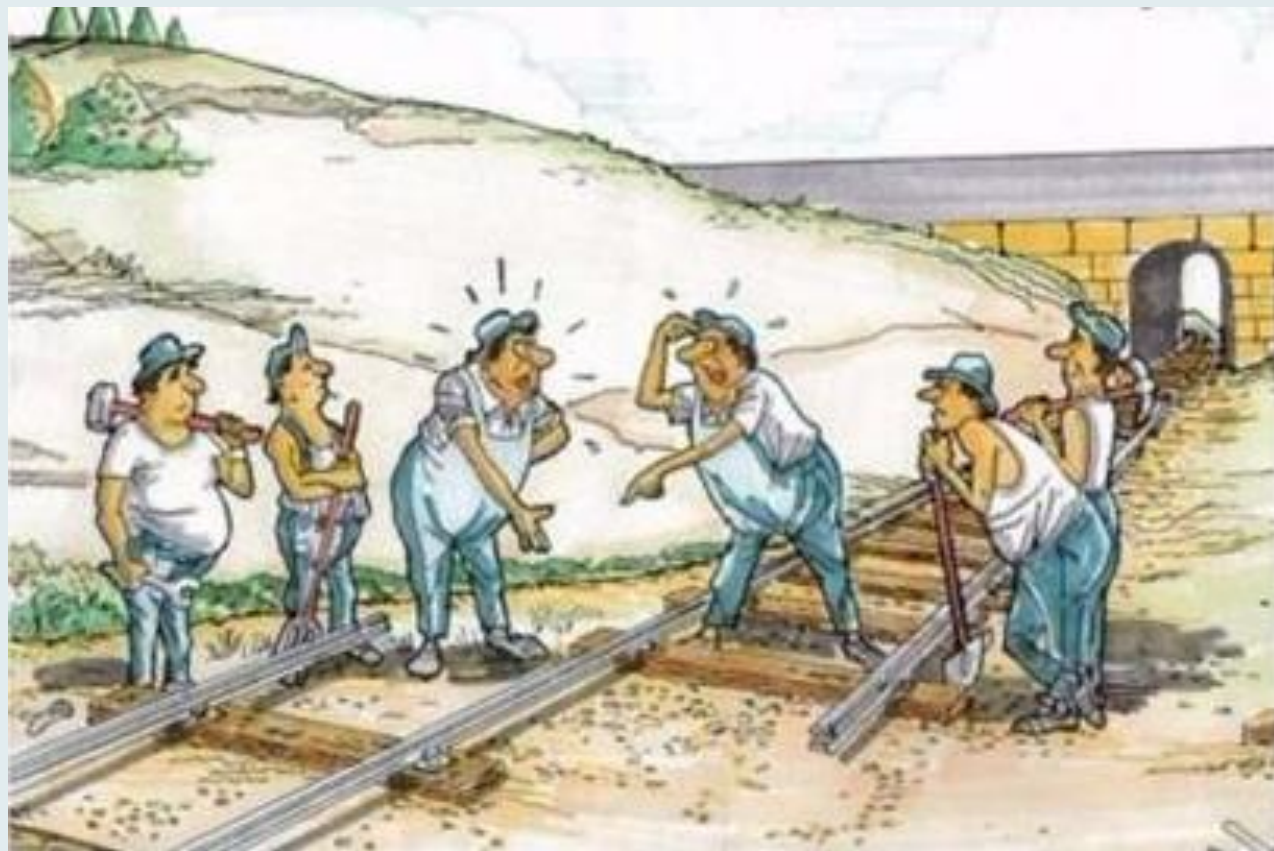
אתגרי מבנה



Knowledge PRODUCTION

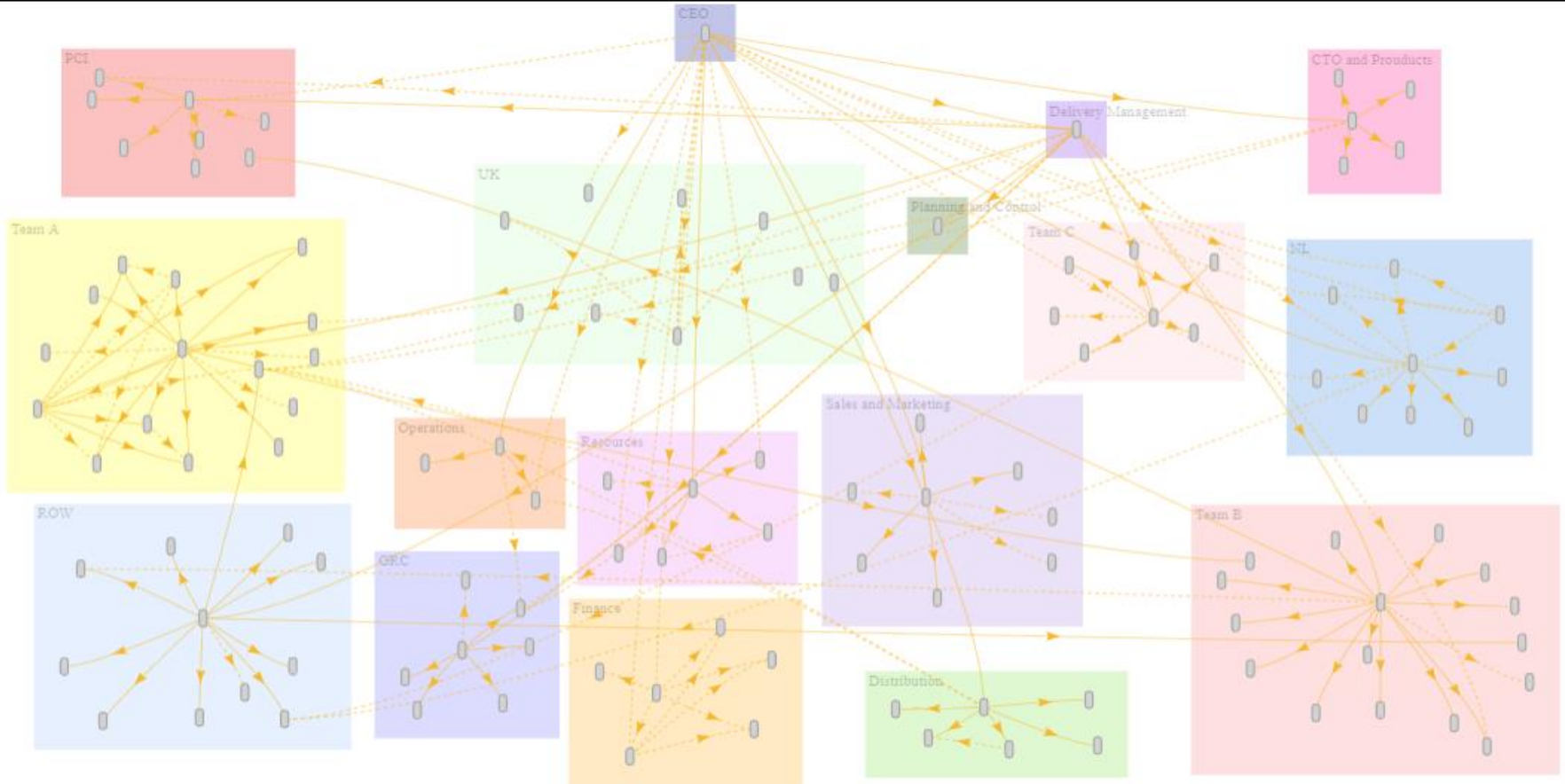
מילת המפתח היא אופטימיזציה של קשרי גומלין: החיבורים הנכונים לאנשים הנכונים

כמה אנחנו
רחוקים
מאופטימיזציה?



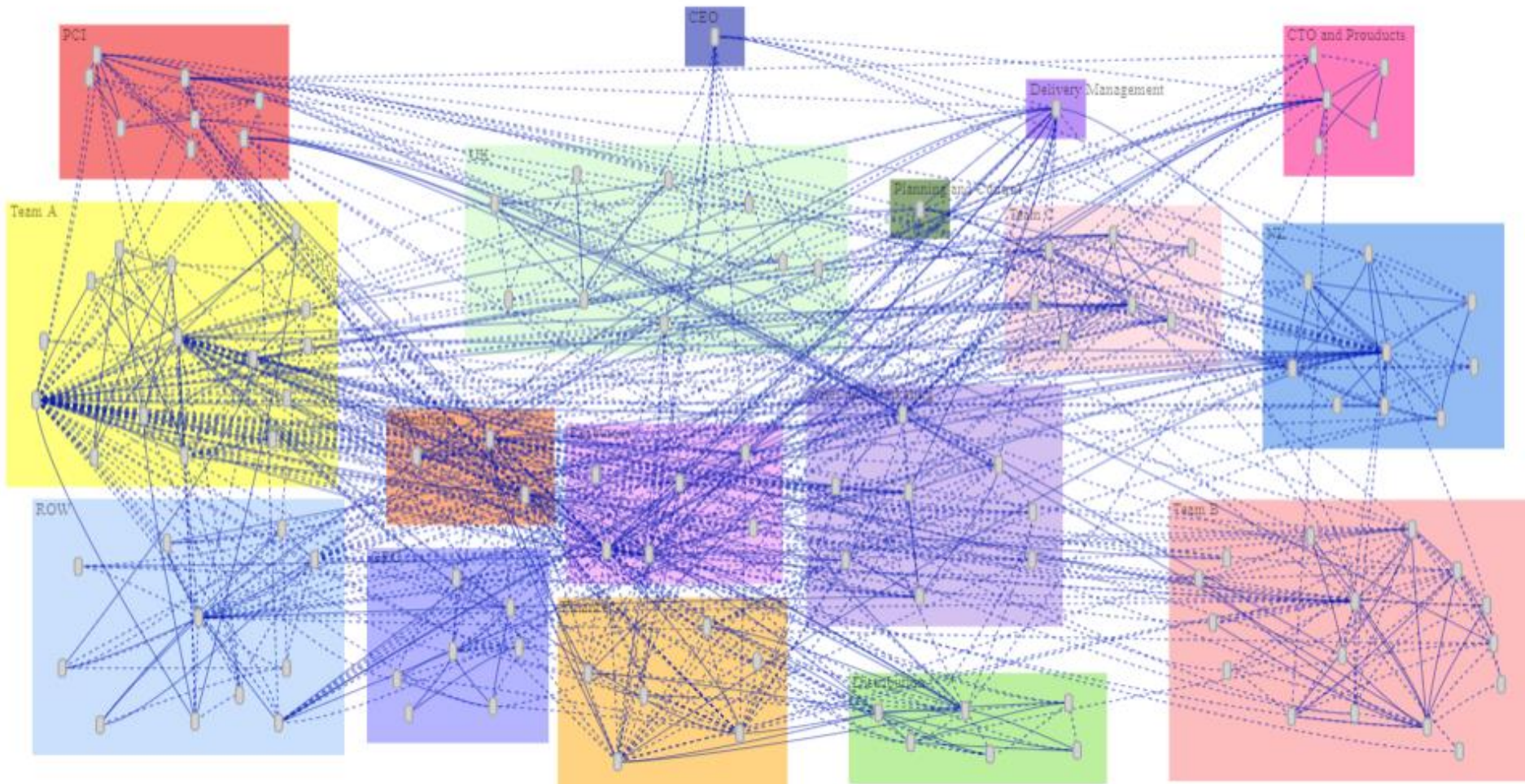
מבט על קשרי ההיררכיה של הארגון:

בהירות טובה יחסית של אחריות וסמכות ברוב המחלקות

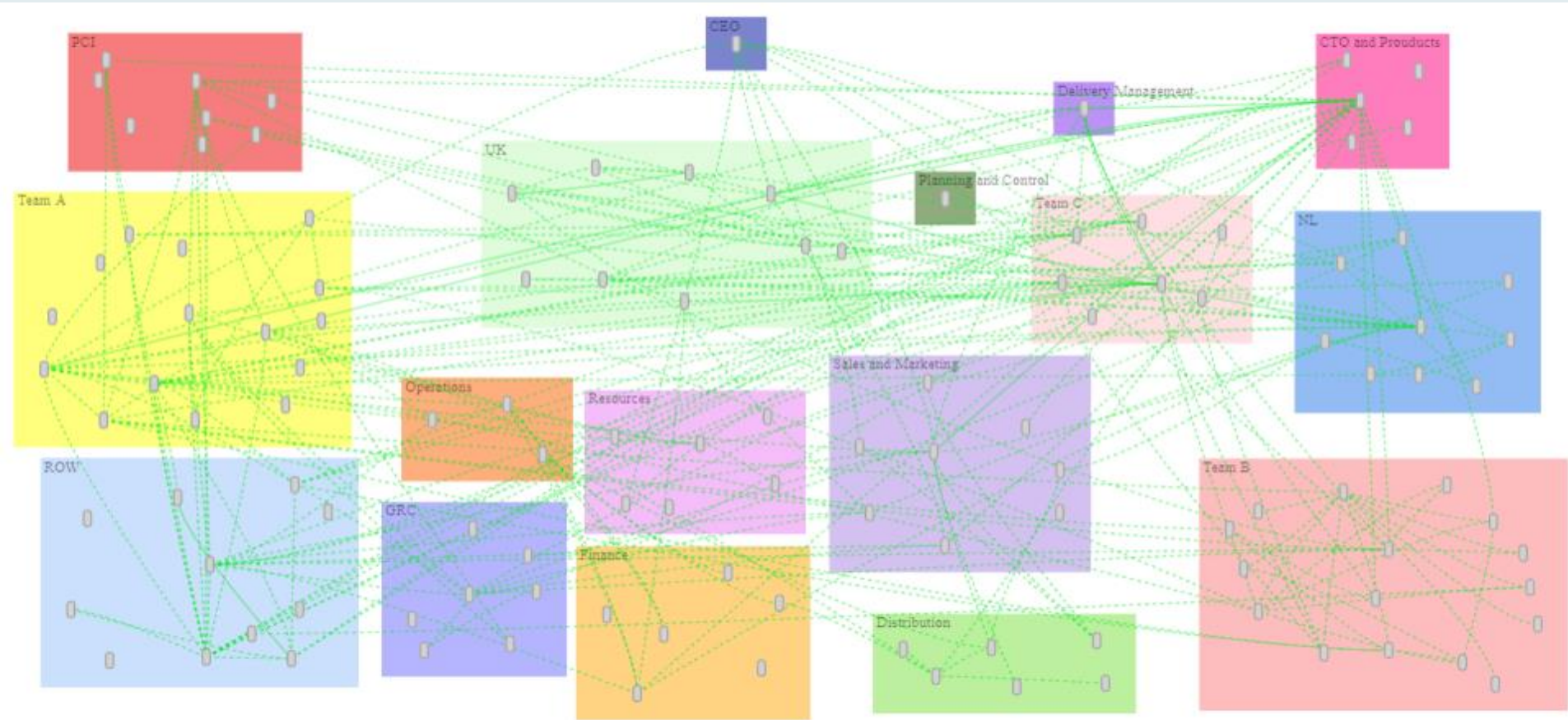


מבט על קשרי העבודה של הארגון:

מעט מידי קשרי עבודה חזקים...

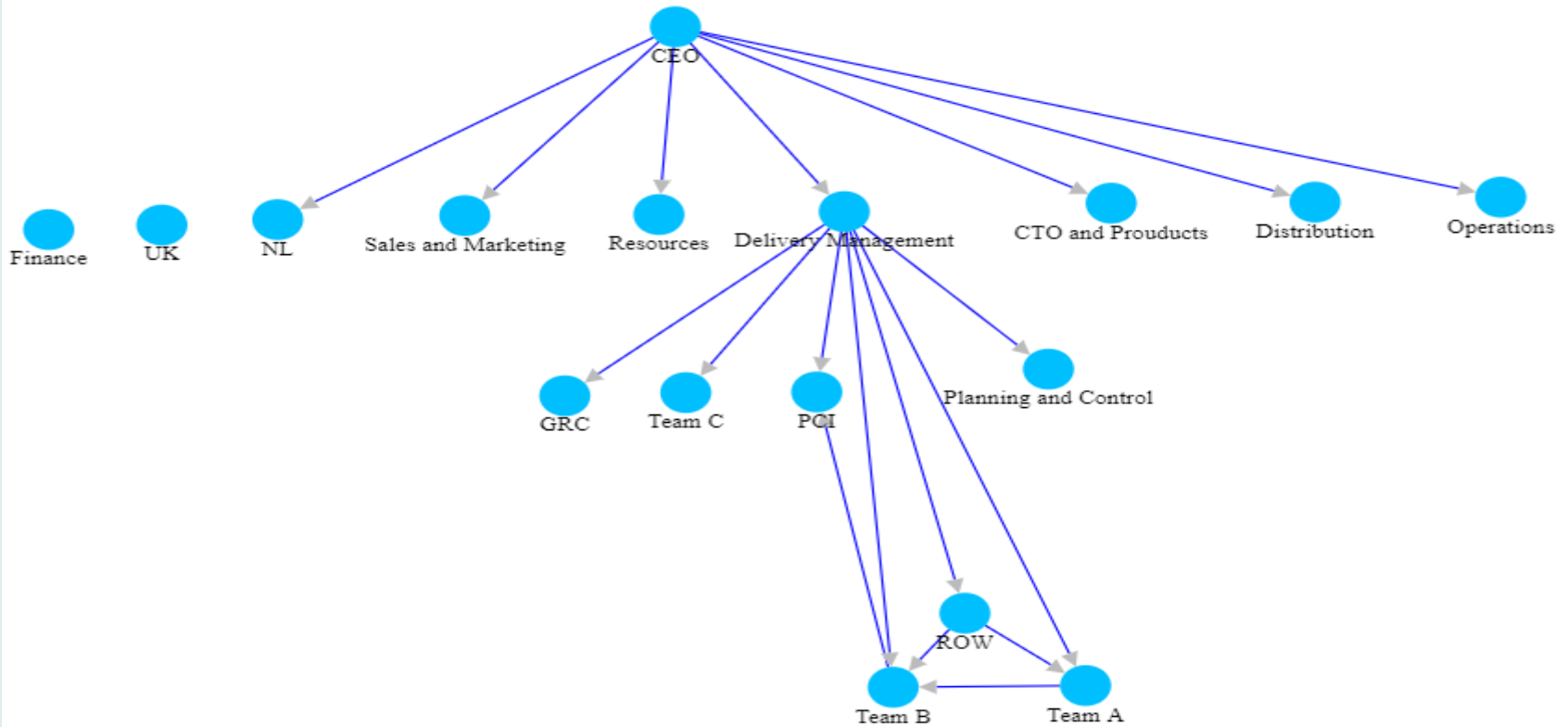


התוצאה: קשרים חסרים רבים שמונעים אופטימיזציה



לארגון שלוש רמות היררכיה

מצב נכון לארגון בסדר גודל כזה. אין רמות היררכיה מיותרות!



יחס מנהלים – עובדים תקיין

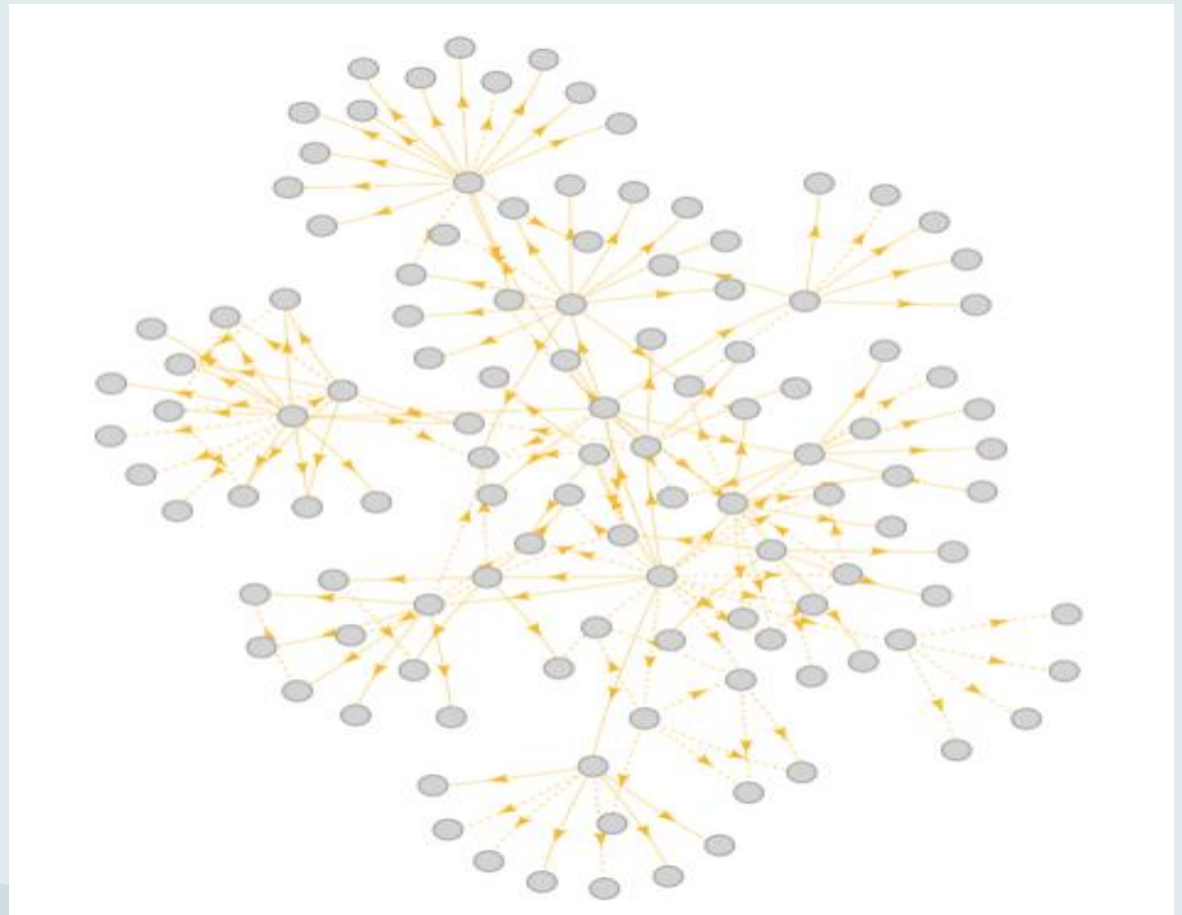
▶ בארגון 16 מנהלים' מתוך 119 עובדים (13%).

משמע, כאלה ה'מורידים' משימות לאלה הכפופים להם.

▶ בארגון במיטבו, השאיפה היא שרובד המנהלים יהיה בסדר גודל של עד 15% מכלל הארגון.

מבט על קשרי ההיררכיה של הארגון

העובדים
ברשת
מתקבצים
סביב
המנהלים



עוצמה

הכוח שמניע ארגונים



- ▶ היא היכולת לגרום לגורמים במערכת לעשות את רצוני, גם אם המעשה מנוגד לרצונותיהם ו/או לאינטרסים שלהם!
- ▶ אופן חלוקת העוצמה בארגון הוא המפתח לפרודוקטיביות הארגונית, והיא ניתנת לאבחון ולמדידה כמותית!

קיימים שבעה מדדים לעוצמה

(אנשים שונים צוברים עוצמה בדרכים שונות)



1. "צוואר בקבוק" (תיווך)

2. עוצמה ישירה

3. עוצמה עקיפה (השפעה)

4. אפקטיביות קשרי העבודה

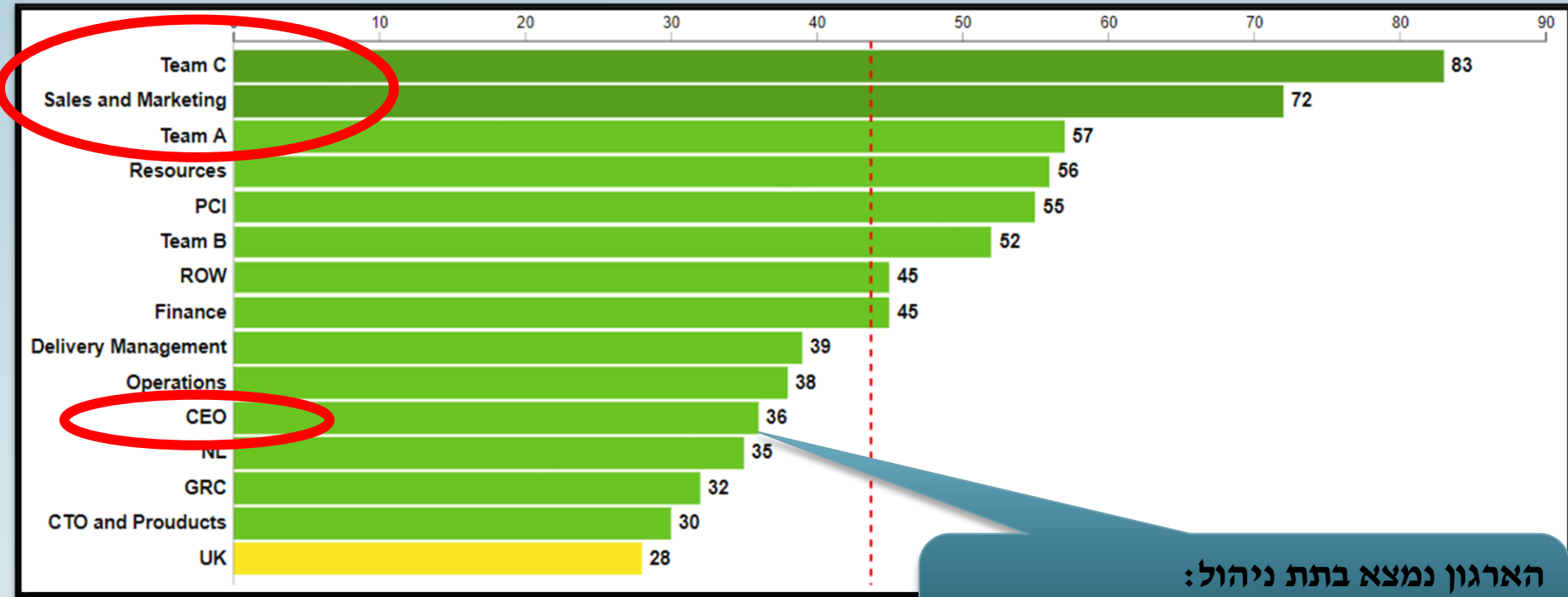
5. עד כמה מבוקש לקשר ע"י אחרים

6. נטייה לשתף פעולה

7. קשרים החוצה

העוצמה מוחזקת בידי מחלקות

ליבה – תקיין!



הארגון נמצא בתת ניהול:
למנכ"ל יש קושי להשיג את רצונו מרוב
מרכיבי הארגון (מנכ"ל חדש)!

זה טוב לארגון!

ארגונים שבהם העוצמה
מרוכזת בידי מחלקות
הליבה הם בדרי"כ
פרודוקטיביים יותר.

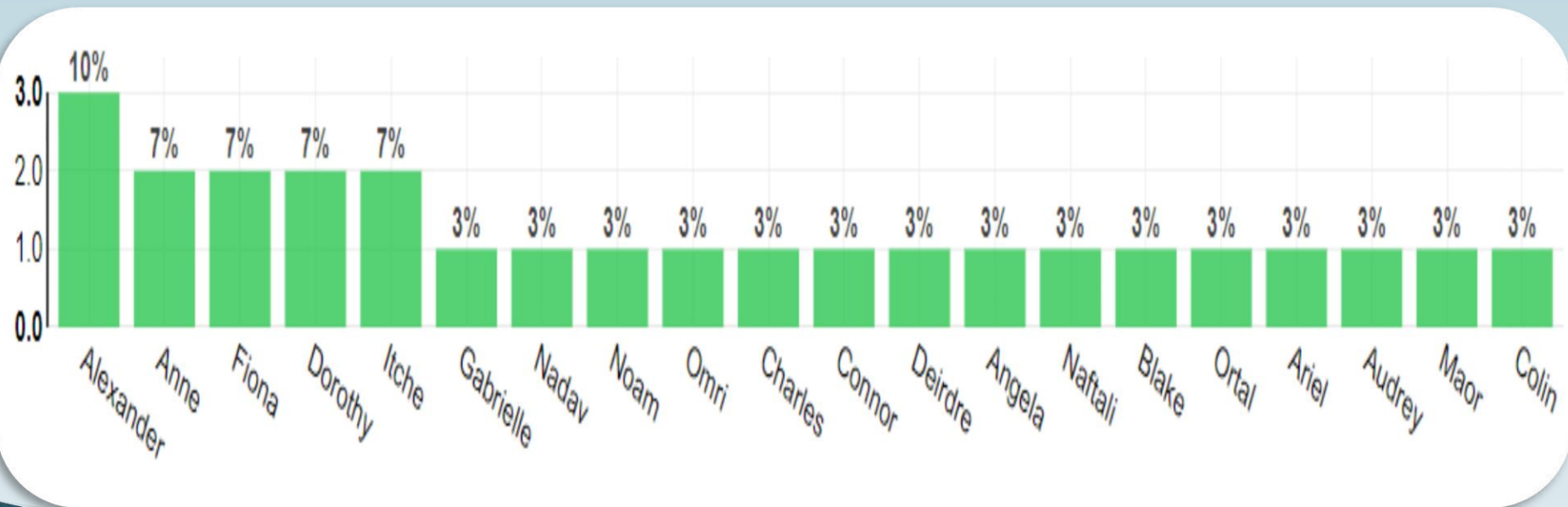
מה מיקומו המיטבי של המנכ"ל?

- ▶ ככל שכמות העובדים גדולה יותר, יורד מיקומו הטבעי של המנכ"ל בסולם העוצמה, כי כמות האנשים שעימם הוא מתקשר ביום יום מוגבלת.
- ▶ הניסיון מלמד שבארגון במיטבו מיקומו של המנכ"ל בארגון:
 - עד 100 עובדים מיקום ה- 1-5 ;
 - 200 עובדים מיקום ה- 8-9 ;
 - ובארגון בן 350 עובדים במקומות ה- 15-16.
- ▶ בארגון זה (כ- 100 איש) מקומות של המנכ"ל הוא 16!

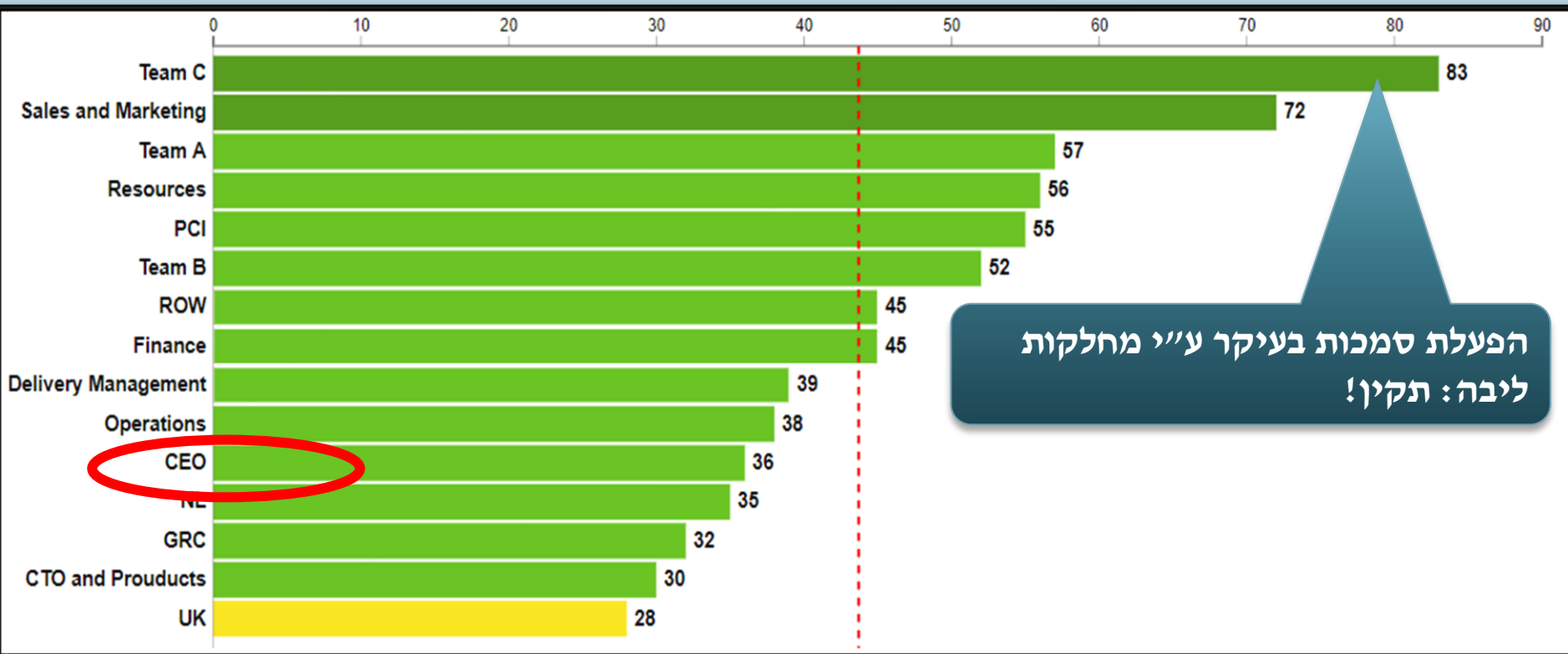
מיהם בעלי ההשפעה

החיובית בארגון?

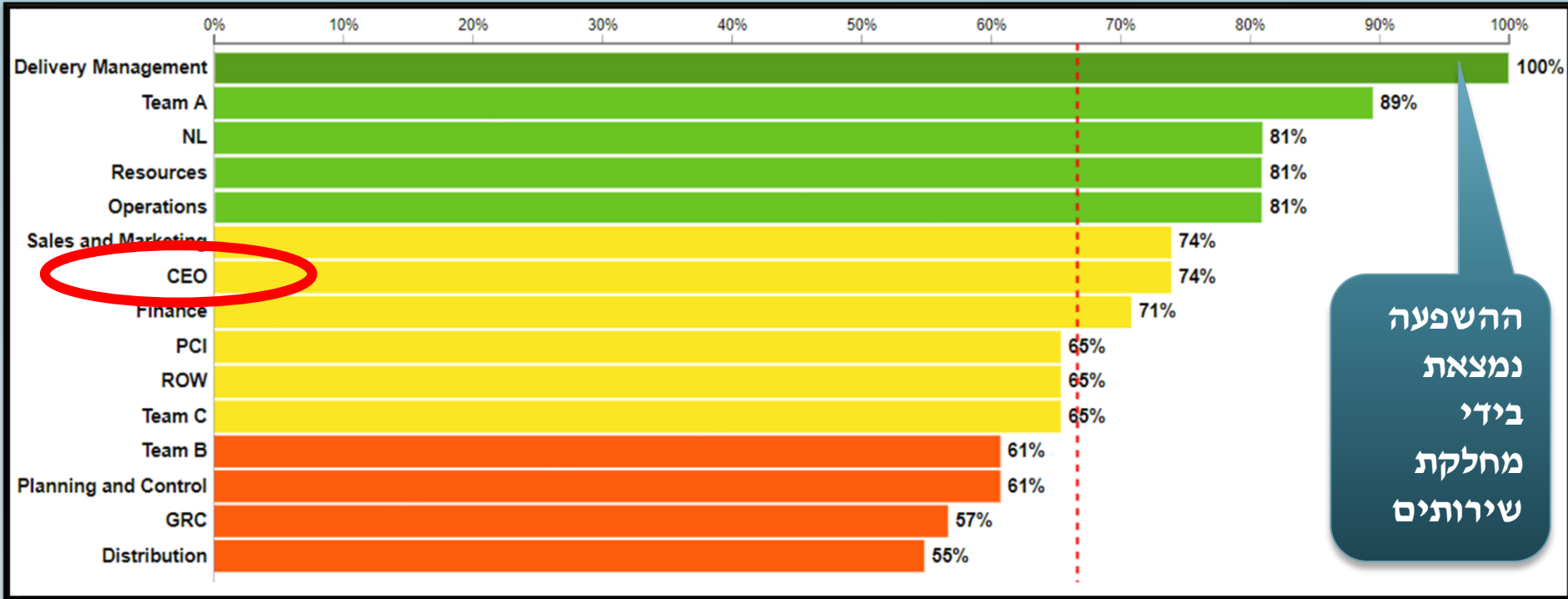
המנכ"לית לא נמצאת ביניהם



עוצמה ישירה: הפעלת סמכות



השפעה (עוצמה עקיפה)



לבעלי השפעה יש יכולת להשיג את מבוקשם גם מאלה, שהקשר איתם אינו חזק!

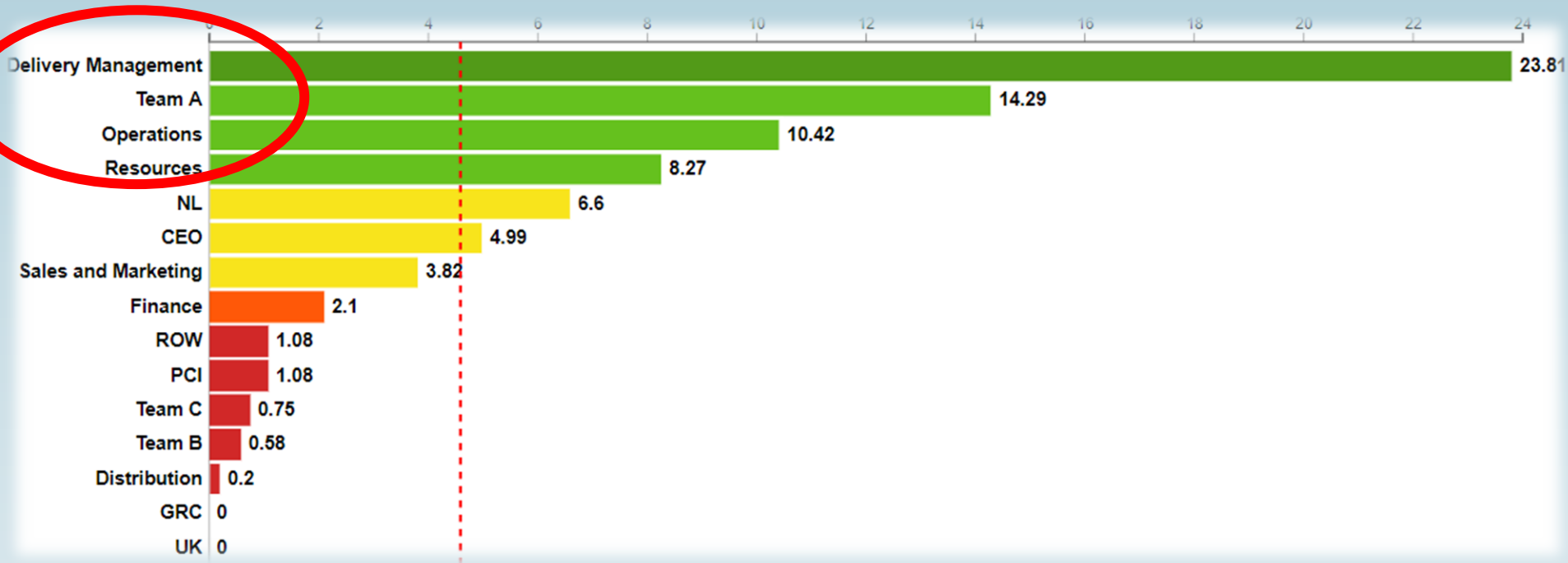
'צוואר בקבוק'



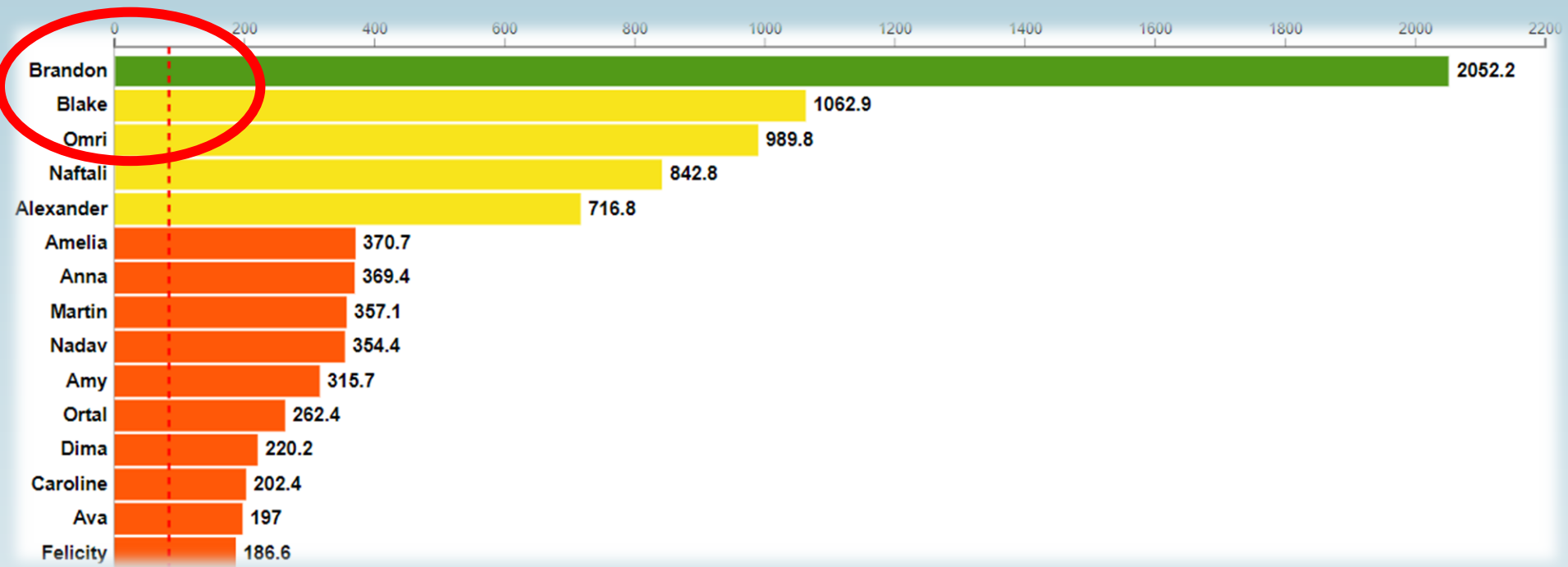
- ▶ 'צוואר בקבוק' הוא גורם במבנה ארגוני או בתהליכי עבודה, שחייבים לעבור דרכו על מנת להגיע לחלקי ארגון מסוימים או לשלבים הבאים בתהליך.
- ▶ זו מעין 'סתימה בצנרת', המונעת יצירת קשרים חיוניים בארגון ליצירת אופטימיזציה של הרשת.
- ▶ החיוניות שלו במבנה או בתהליך הופכים אותו לסיכון אסטרטגי!

4 צווארי בקבוק מבניים, ברמות

שונות



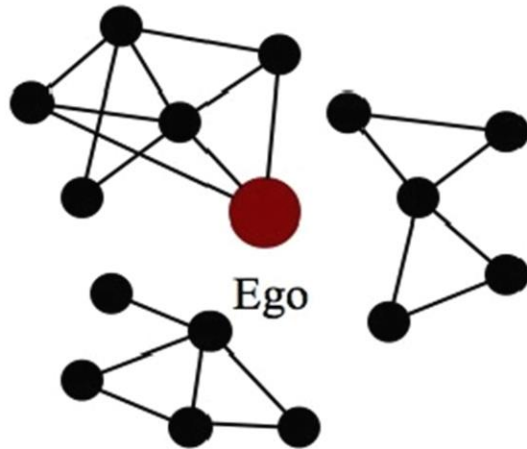
3 עובדים המהווים 'צוואר הבקבוק' בעוצמות שונות



פעמים רבות, הסיבה לצווארי בקבוק ולנתקים

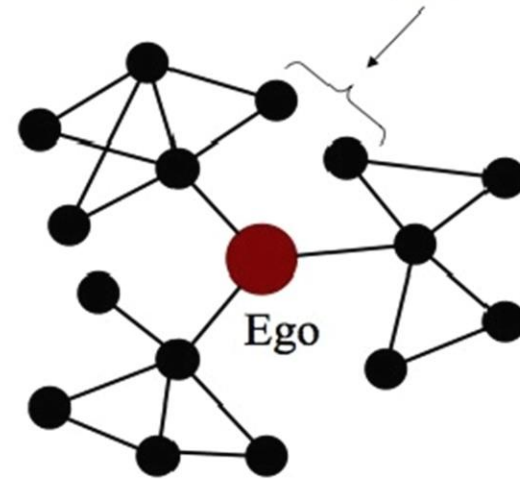
היא אגו!

local betweenness



Few structural holes

structural hole



Many structural holes:
- power, info, freedom

מהם עובדים מנותקים?

- ▶ עובדים, שאינם מחוברים אפילו בקשר עבודה איכותי אחד עם העובדים / המנהלים האחרים בארגון. זה אינו מעיד על רמתם!
- ▶ זוהי בעצם **בעיה ניהולית**.
- ▶ אם העובד מנותק, הוא איננו יכול להתייעץ עם חבריו, לקבל היזון חוזר על עבודתו ו/או לקבל משוב בטרם יבצע טעות.
- ▶ היעדר המשוב הופך אותם בהכרח לעובדים פחות טובים בפועל (לא בהכרח בכישוריהם)!

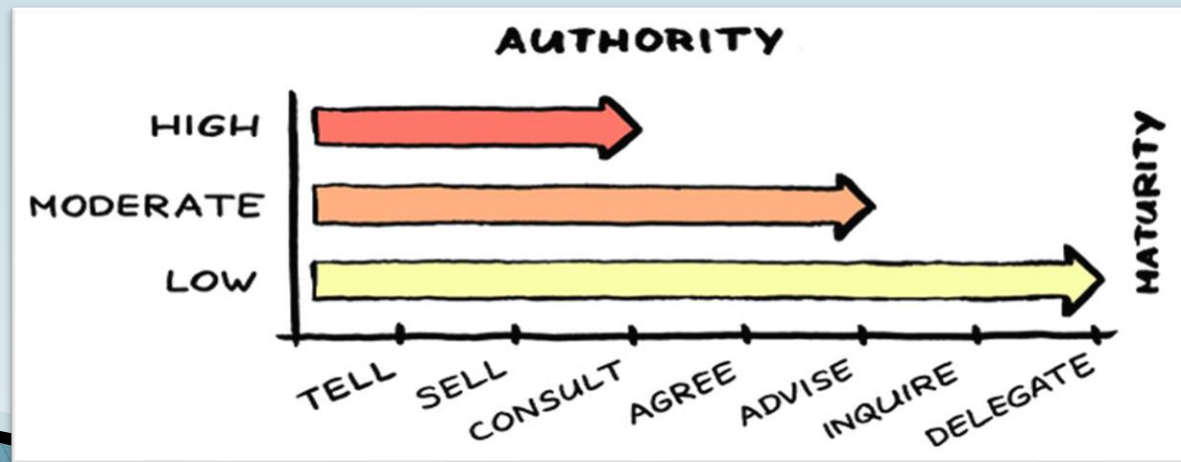
עובדים מנותקים

18 עובדים

בהירות של סמכות ואחריות

▶ היא מידת המודעות של העובדים מהי הסמכות הישירה שמעליהם; ועבור מי הם מהווים סמכות.

▶ עודף סמכותיות בעייתי לארגון, כי הוא מקטין את הגמישות, ומונע מהעובדים שיתוף פעולה.



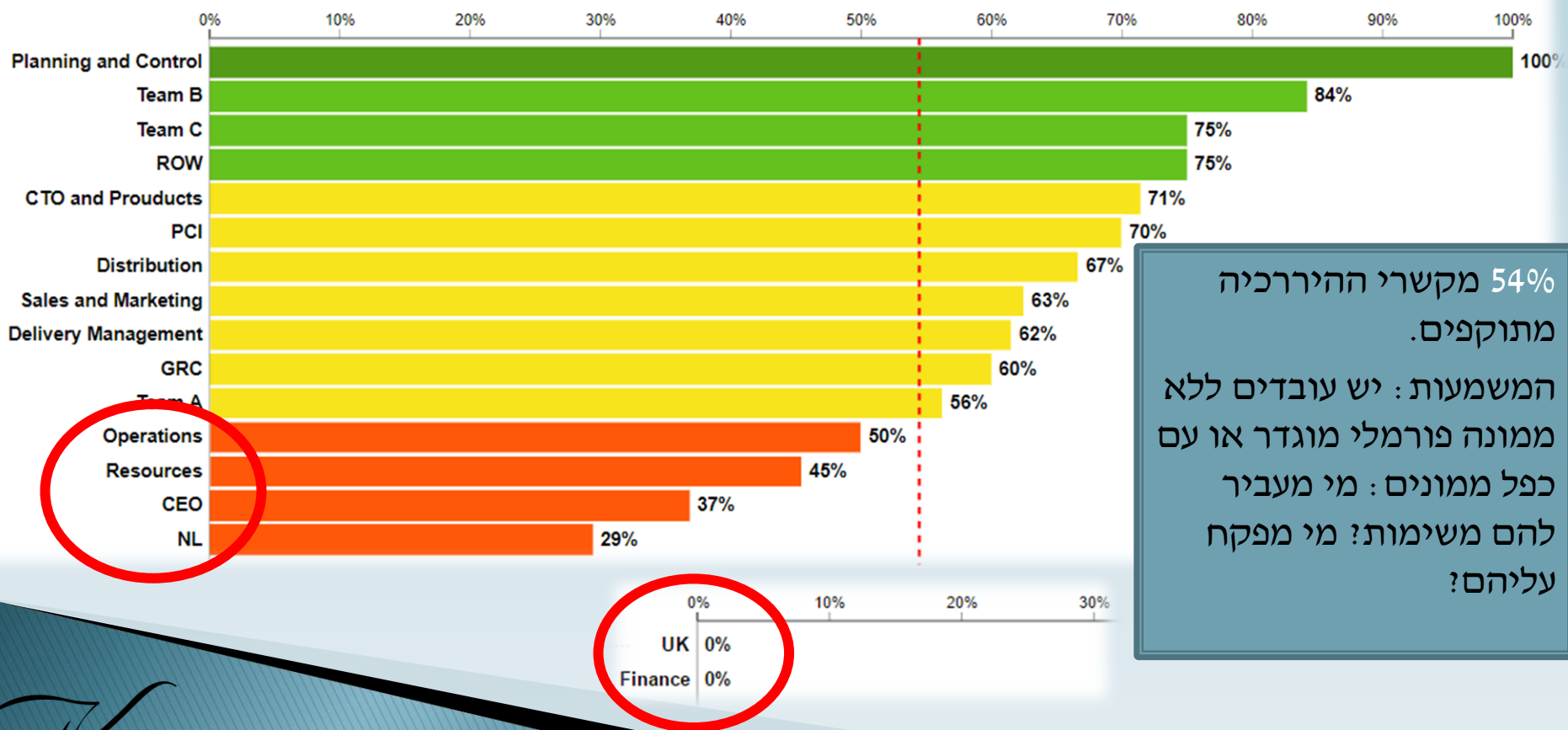
לכן, חוסר בהירות בריא לארגון

עד רמה מסוימת (כ- 75%)

- ▶ מצד אחד, מידה מסוימת של טשטוש סמכות ואחריות בריאה לארגון כי היא מקנה לו גמישות מסוימת.
- ▶ מצד שני, כשהטשטוש גדול מידי, זה עלול ליצור כאוס בתפקוד, ולהקשות על הארגון להשיג את יעדיו.
- ▶ מומלץ להקדיש תשומת לב ניהולית לבעיות העיקריות של בהירות המוצגות בדו"ח.

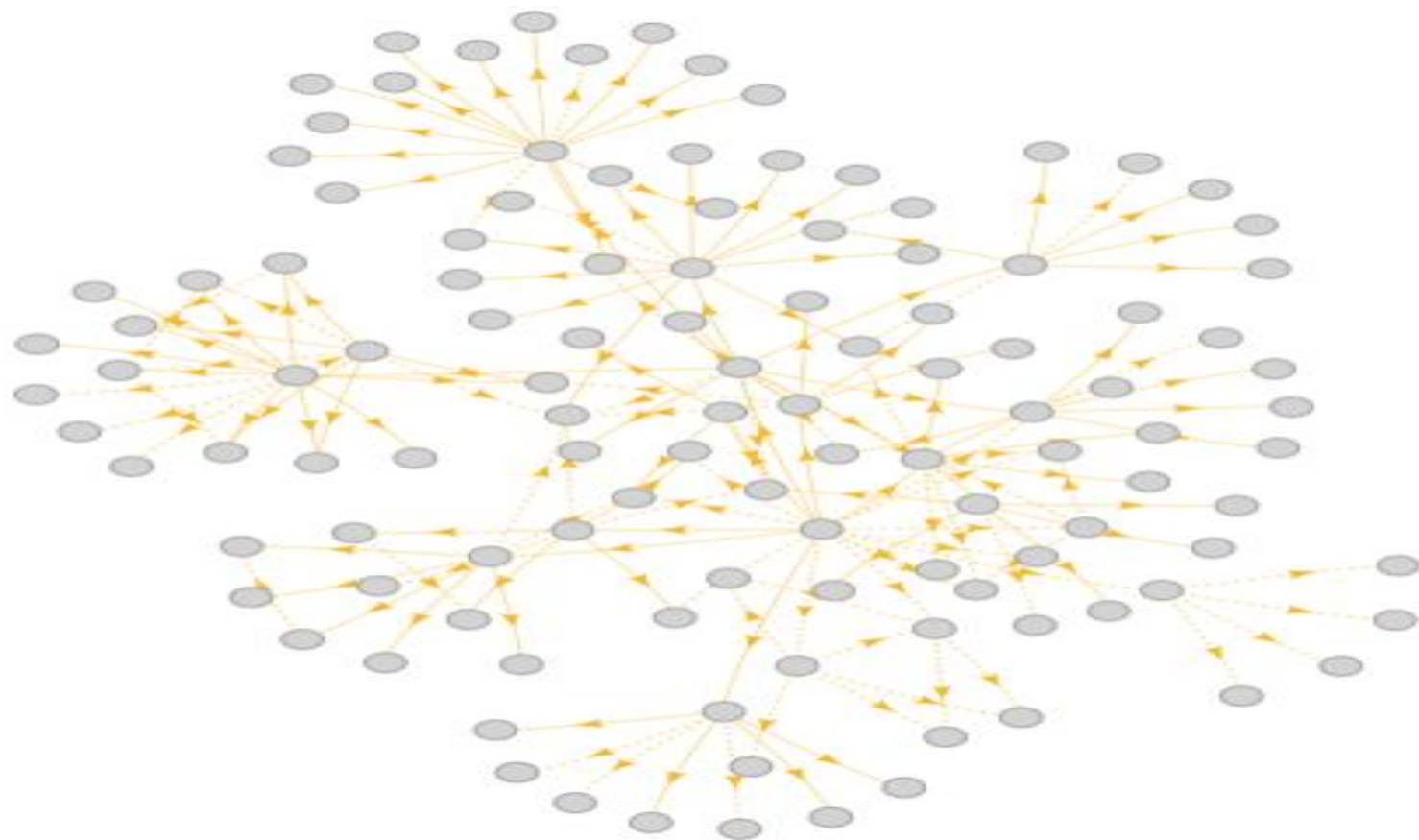
בהירות בינונית של האחראיות והסמכות (קשרי היררכיה)

ציון הארגון במדד בהירות מבנה ארגוני בצוותים הינו 54%. ציון זה נחשב בינוני.



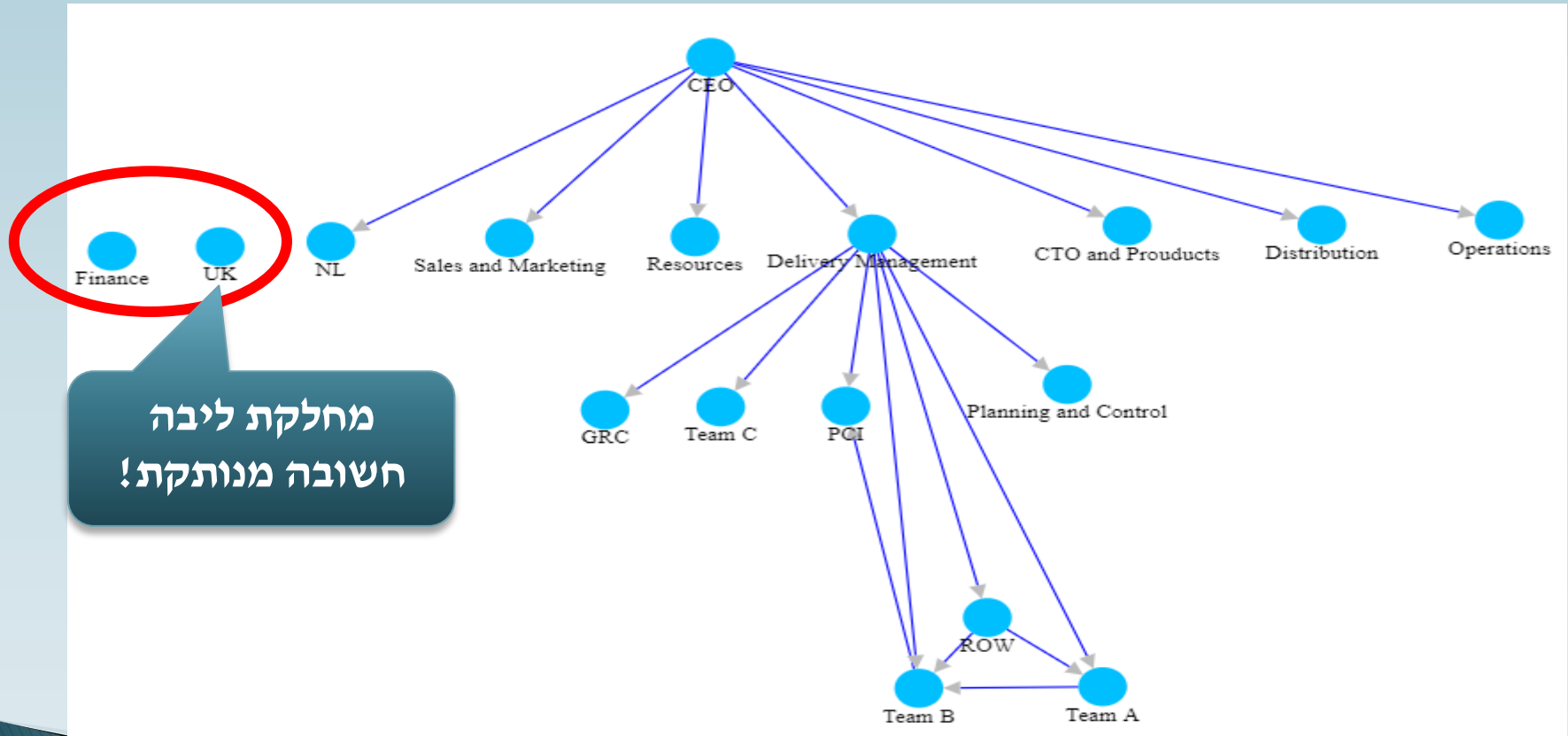
54% מקשרי ההיררכיה מתוקפים.
המשמעות: יש עובדים ללא ממונה פורמלי מוגדר או עם כפל ממונים: מי מעביר להם משימות? מי מפקח עליהם?

מבט על קשרי ההיררכיה של הארגון: חוסר בהירות: בעיה של אחריות וסמכות

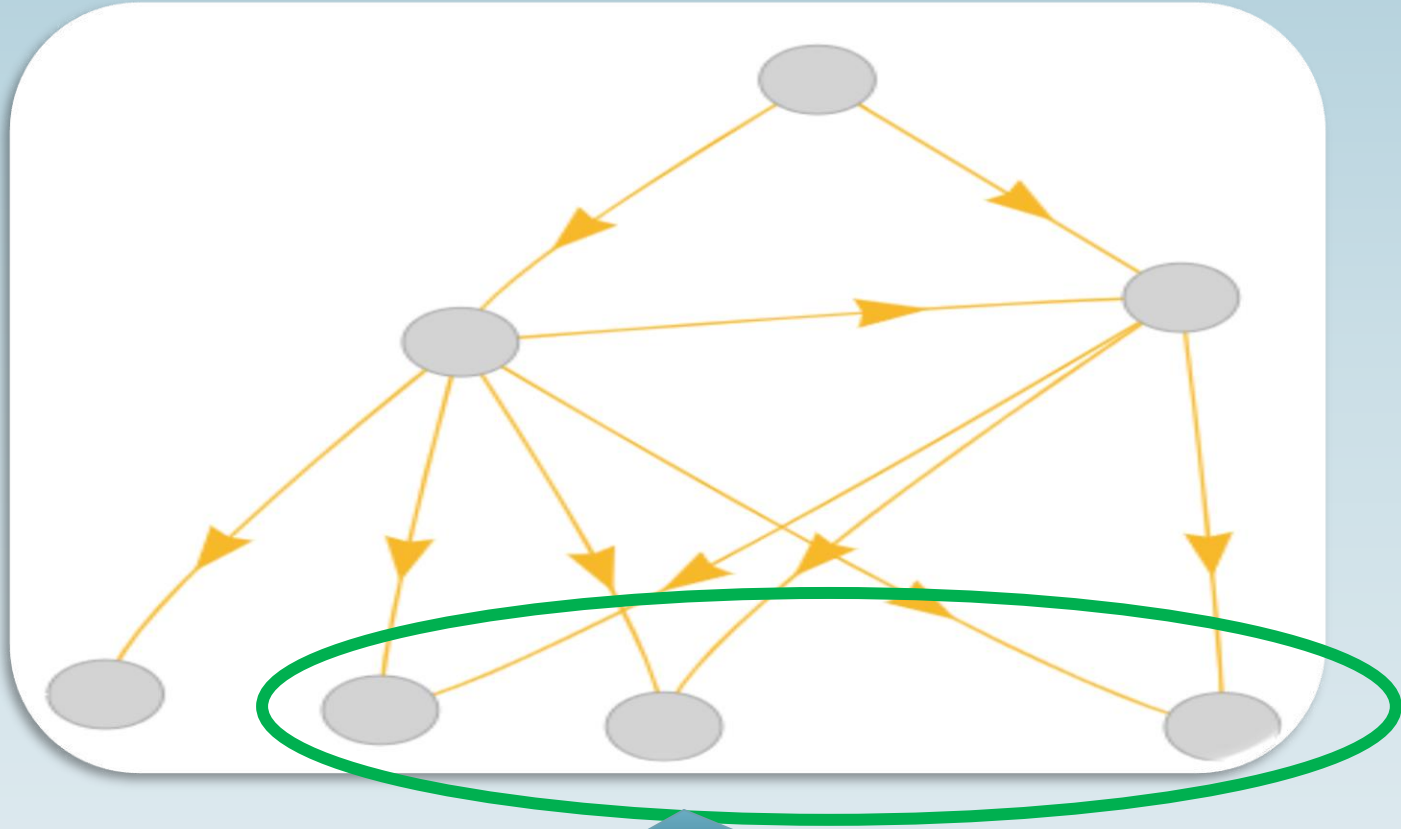


מחלקות ליבה אינן מחוברות בקשר

היררכי חזק !!



קשרים של אחריות וסמכות (קשרי היררכיה) בתוך המחלקה




2 מנהלים דיווחו שהעובדים כפופים אליהם

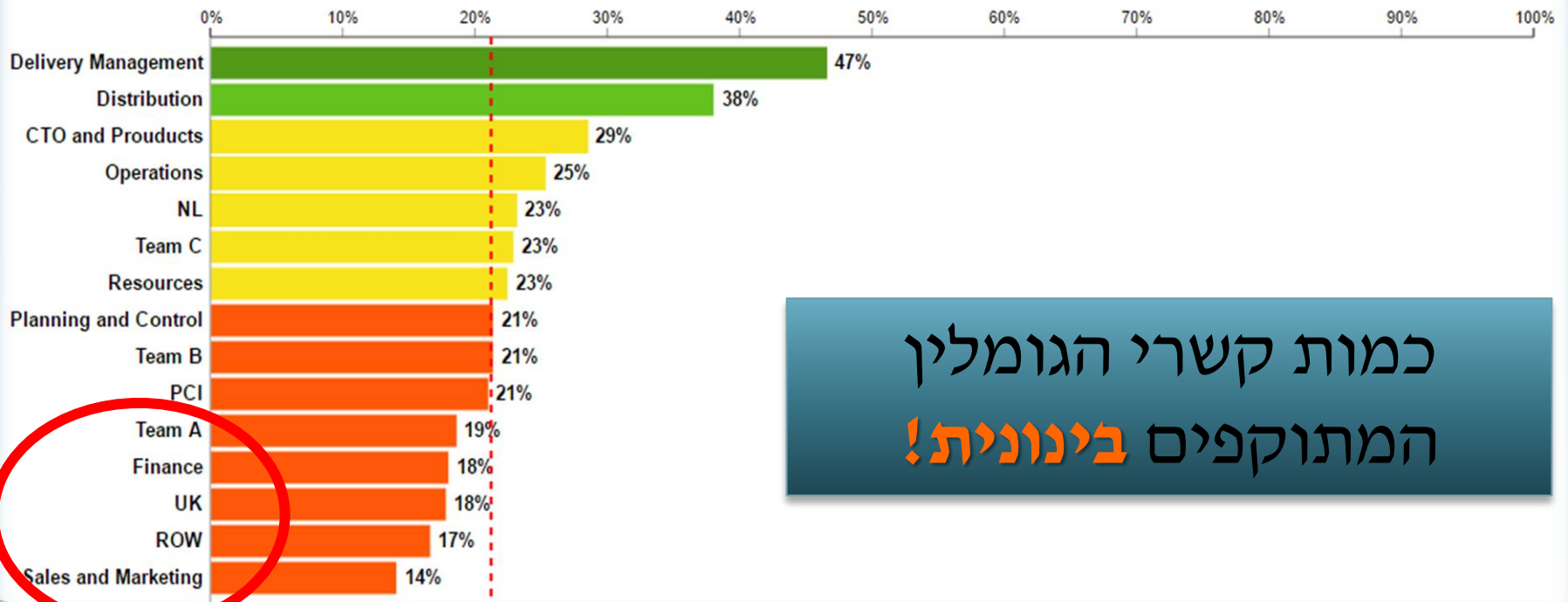
איכות/אפקטיביות קשרי העבודה במחלקות/בצוותים

- ▶ מדד האפקטיביות בוחן את **קשרי העבודה המאומתים של הצוותים**. קשרים מאומתים הם קשרי עבודה שדווחו ע"י העובד ועמיתו אימת אותם.
- ▶ המדד מציג את כמות הקשרים המאומתים מתוך סך הקשרים של עובדי הצוות, ואת היחס בניהם.
- ▶ **עובד אפקטיבי מאופיין בקשרי עבודה ברורים, לכן כמות גבוהה של קשרים מאומתים מעידה על קשרים יציבים, ואפקטיביות ארגונית.**

איכות קשרי העבודה במחלקות

בינונית! (1)

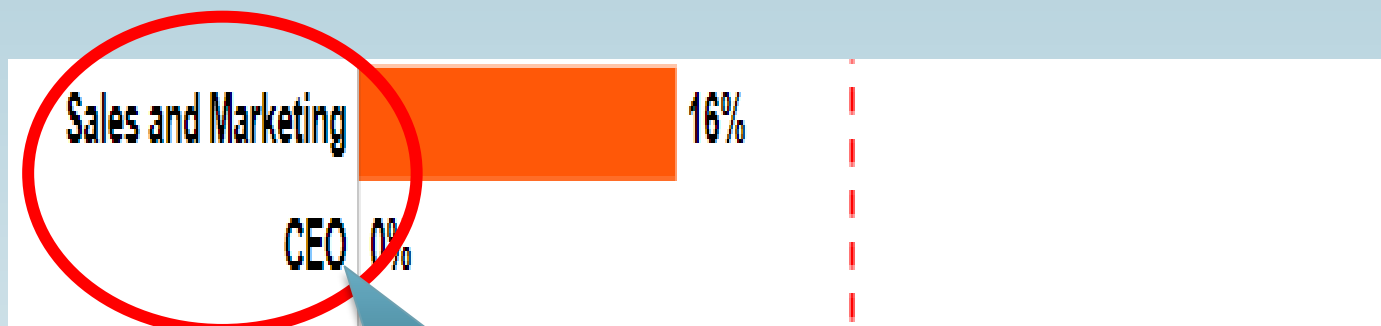
ציון הארגון במדד אפקטיביות קשרי עבודה בצוותים הינו 21%. ציון זה נחשב בינוני. 



כמות קשרי הגומלין
המתוקפים **בינונית!**

איכות קשרי העבודה

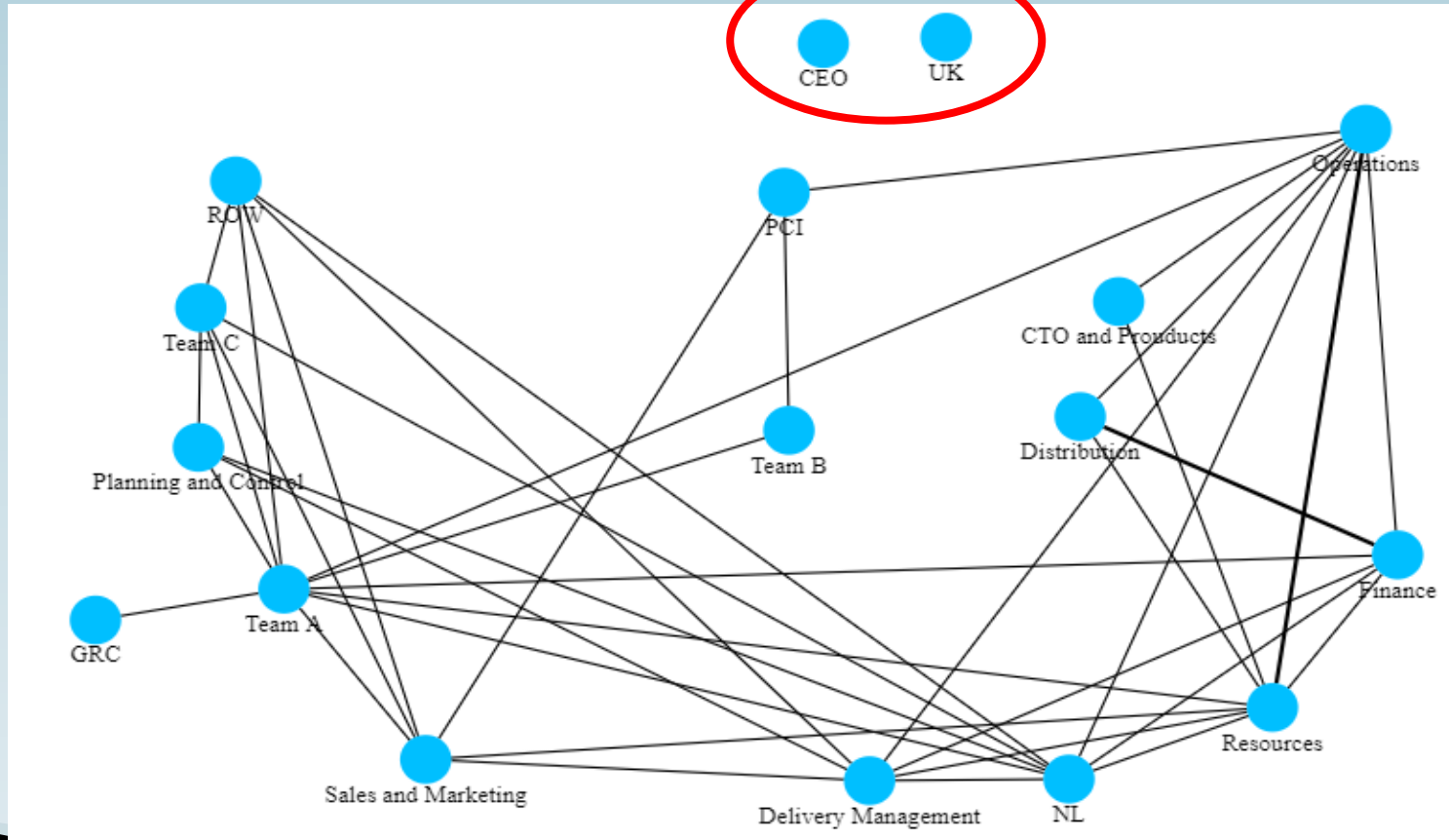
בעייתיות מאוד ! (2)



מנכ"ל חדש

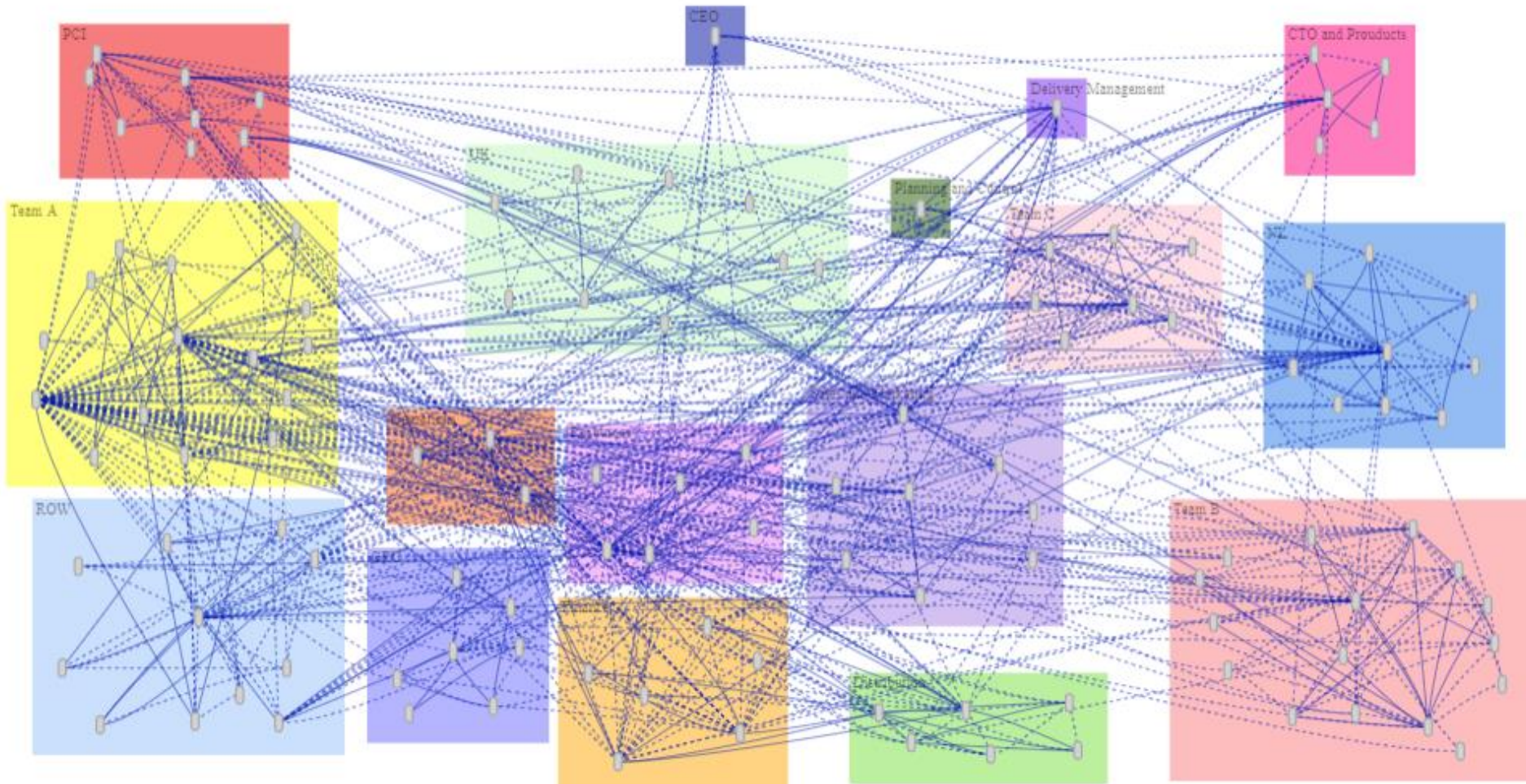
למנכ"ל ולסניף UK אין קשרי

עבודה חזקים!



איכות קשרי עבודה בעייתית באמת העובדים:

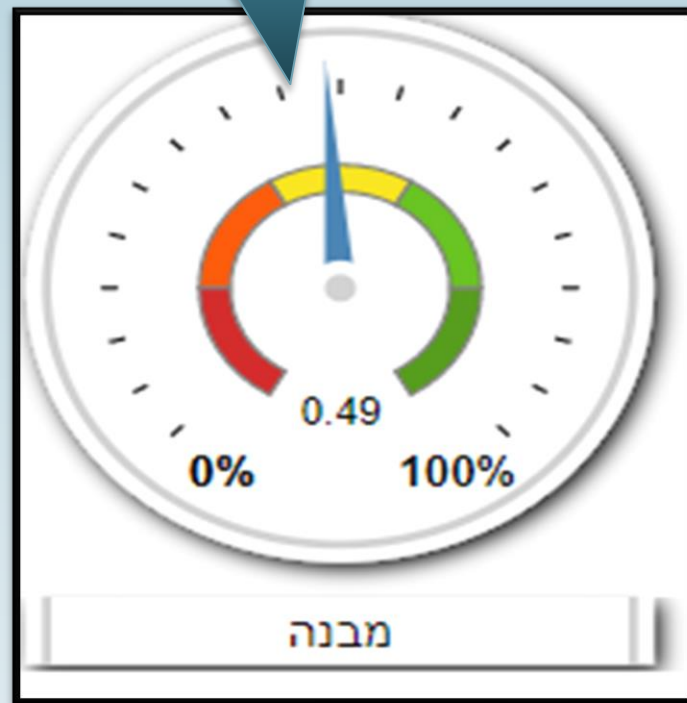
מעט מידי קשרי עבודה חזקים...



סיכום אתגרי המבנה

- רמות ההיררכיה בארגון תקינות.
- יחס מנהלים עובדים תקין.
- רוב העוצמה בידי מחלקות הליבה!
- בהירות בינונית (סבירה) של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי עבודה בינונית!
- **תת ניהול:** למנכ"ל החדש יש עדיין קושי להשיג את רצונו מרוב מרכיבי הארגון!
- ההשפעה העיקרית בידי מחלקת שירותים: הטיה מסוימת בתהליכי קבלת החלטות.
- ארבעה צווארי בקבוק ברמת המחלקה, ושלושה אנשים שהם צווארי בקבוק.
- 18 עובדים מנותקים!
- נתק של מחלקת ליבה חשובה: UK; שמחייב תשומת לב ניהולית!

בנצ'מרק 46



**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני
של ההרצאה...**



אבחון וניתוח ארגון בעזרת הרשת

חלק שני



Knowledge PRODUCTION



מה למדנו בחלק הראשון?

- ▶ אנו בוחנים את האפקטיביות של מתודולוגית האבחון וניתוח הארגונים - ONA דרך דוח מולבן שמנפקת מערכת ה-EFRON של חברת ייצור ידע.
- ▶ הדגשנו שחברות הרשת נבדלות ביניהן בדרכי תרגום הרשת וברמת הפרשנות שלה.
- ▶ הבנו שהידע נצבר בעזרת שאלון בין 4-6 שאלות; ושהדוח מחולק לתחומים של מבנה – שאותו כיסינו בחלק הראשון; ושל ניהול ושיתוף פעולה שעליו נעבור בחלקים הבאים.

שימו לב שאיננו שואלים שאלות על הארגון. כל
שאנחנו מבקשים הוא למקם נכון כל אחד מאנשי
הארגון ברשת



השאלון

(מיועד למיקום העובדים ברשת הארגונית)

1 בחר/י את אלה אשר מקצים לך הוראות / משימות

2 בחר/י את אלה אשר את/ה מקצה להם הוראות / משימות

3 בחר/י את בעלי התפקידים איתם את/ה עובד/ת באופן שוטף

4 בחר/י את אלה אשר איתם היית רוצה לצור/לחזק קשר כדי להיות יותר אפקטיבי/ת

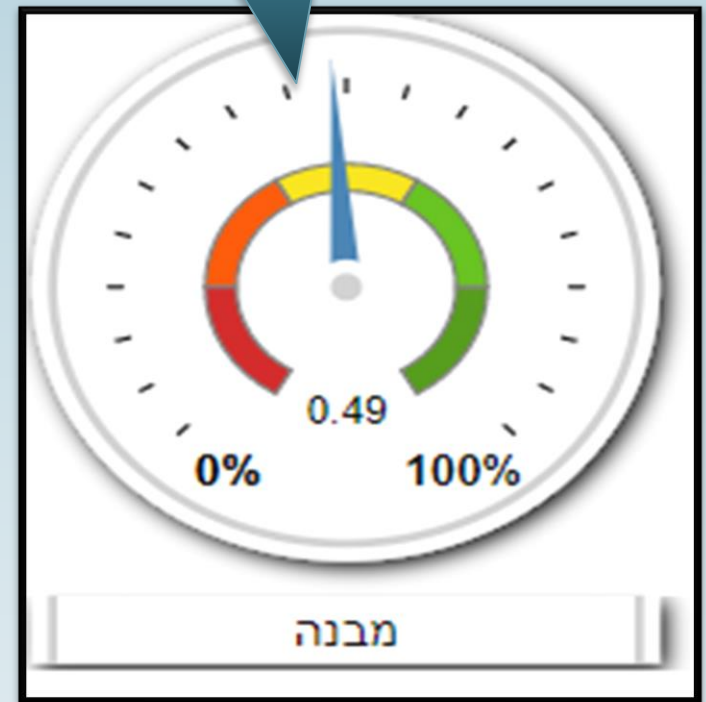
5 ציין מדוע היית רוצה לעבוד עם עובדים שבחרת בשאלה הקודמת.

6 מה ניתן לעשות כדי לשפר את אפקטיביות הארגון?

כזכור, אלה היו אתגרי המבנה

- רמות ההיררכיה בארגון תקינות.
- יחס מנהלים עובדים תקין.
- רוב העוצמה בידי מחלקות הליבה!
- בהירות בינונית (סבירה) של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי עבודה בינונית!
- **תת ניהול:** למנכ"ל החדש יש עדיין קושי להשיג את רצונו מרוב מרכיבי הארגון!
- **ההשפעה העיקרית** בידי מחלקת שירותים: הטיה מסוימת בתהליכי קבלת החלטות.
- ארבעה צווארי בקבוק ברמת המחלקה, ושלושה אנשים שהם צווארי בקבוק.
- **18 עובדים מנותקים!**
- **נתק** של מחלקת ליבה חשובה: UK ; שמחייב תשומת לב ניהולית!

בנצ'מרק 46





אתגרי

ניחול

Knowledge PRODUCTION

פתיחות ניהולית (1)



▶ פתיחות ניהולית מצד הנהלה של ארגון

היא תפיסת תפקיד פתוחה

המאפשרת מרחב פעולה לעובדים ביוזמות

עצמיות וביצירת קשר עם גורמים בתוך

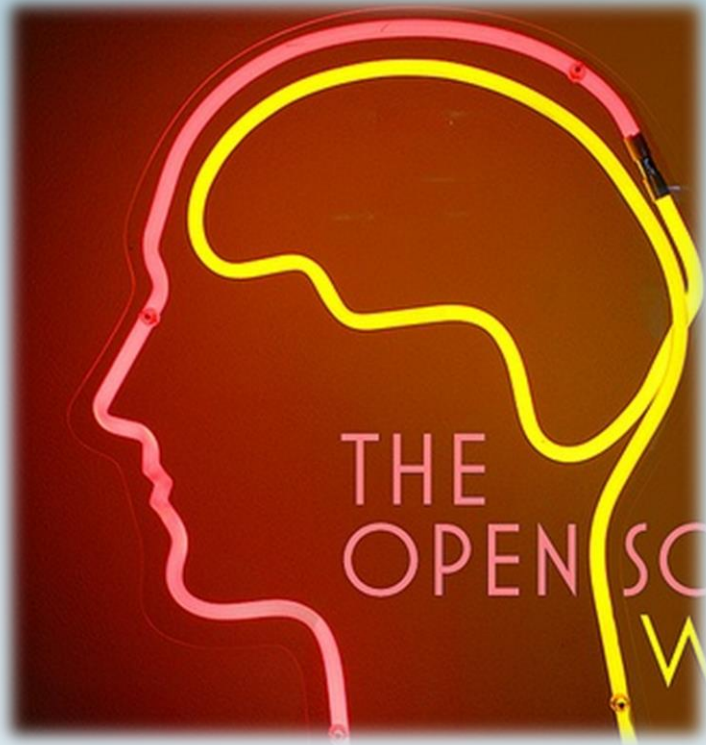
ומחוץ לארגונים.

▶ המושג ההפוך הוא סגירות ניהולית,

המאופיינת בתסמונת של 'הכל דרכי',

ובקשר של מנהלים בלבד עם גורמי חוץ.

פתיחות ניהולית (2)



- ▶ פתיחות ניהולית מעודדת את העובדים לחשיבה עצמית וליוזמות - עם מידה נכבדה של סובלנות לטעויות שהן חלק מכל תהליך לימודי. זה כולל עידוד רב לשאילת שאלות, לגילוי פתיחות לביקורת ולהעלאת חלופות מרובות וחדשניות ככל האפשר.
- ▶ פתיחות ניהולית תורמת ל**אגיליות הארגונית** (הגמישות האסטרטגית), ומחזקת את "המערכת החיסונית" של הארגון.

פתיחות ניהולית (3)

- ▶ העובדים נדרשים לחשיבה מעמיקה, עצמאית וביקורתית, ולחיפוש מתמיד אחר דרכים משופרות לביצוע משימות. זאת, תוך שיתוף רב במידע וידע, ואספקת משוב הדדי מעמיק על ביצועים.
- ▶ המדד מציג את היחס בין כמות הקשרים הממוצעת לעובדים ומנהלים בצוותים. מנהל מוגדר כמי שיש לו קשרי מבנה מאומתים או הוא לבד בצוות

מחקרים מצביעים על קשר ישיר בין מידת הלחץ של העובדים לבין מידת הפתיחות וההקשבה של המנהלים



ככל שהמנהלים פתוחים וקשובים

יותר לצורכי העובדים, כך ירדה

מידת הלחץ שלהם, התפוקה

עלתה, ימי המחלה פחתו, צריכת

תרופות פחתה, השינה השתפרה,

ובאופן כללי, רמת שביעות הרצון

עלתה מאוד!

סגירות ניהולית מצד הנהלה

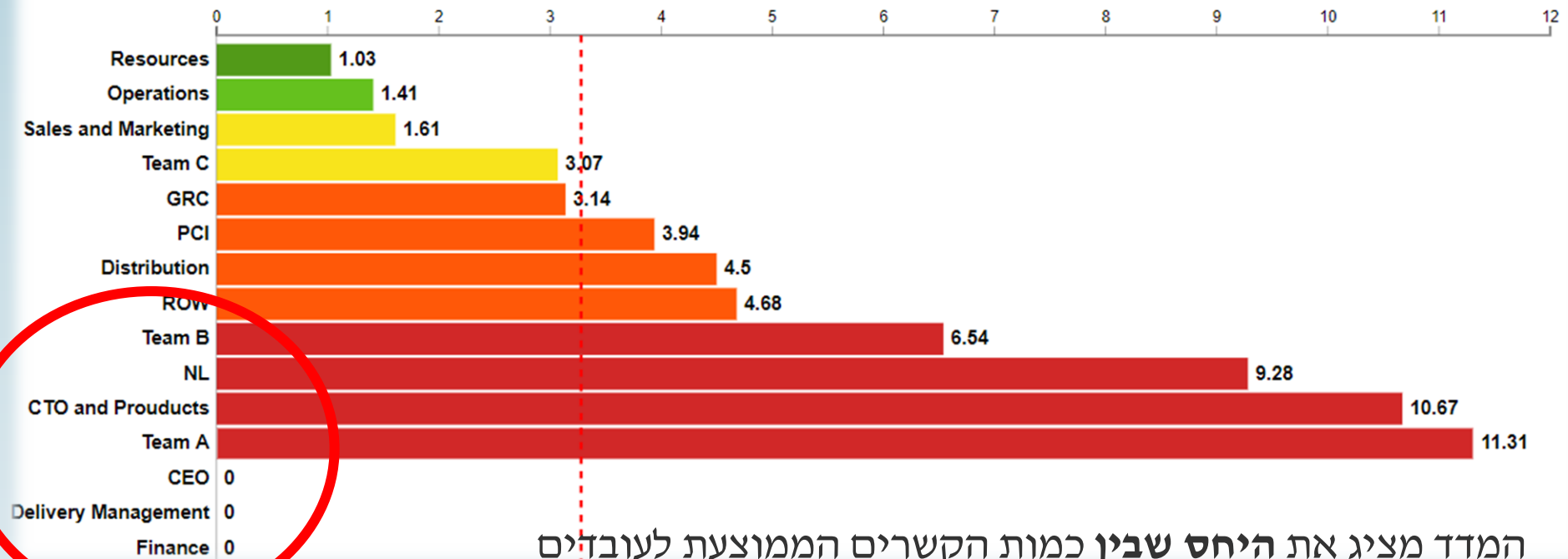
מאופיינת בתלונות
עובדים על חוסר
עצמאות, על אי-
שיתופם בקבלת
החלטות ועל חוסר
גיוון בעבודה



הפתיחות הניהולית (הנהלה שמאפשרת

גמישות לעובדים) נמוכה מאוד !

עם יחס ממוצעי מנהלים:עובדים של 3.3, דירוג הפתיחות הניהולית בארגון הינו: נמוך מאוד.



המדד מציג את היחס שבין כמות הקשרים הממוצעת לעובדים ומנהלים בצוותים.

מנהל מוגדר כמי שיש לו קשרי היררכיה מאומתים או הוא לבד בצוות

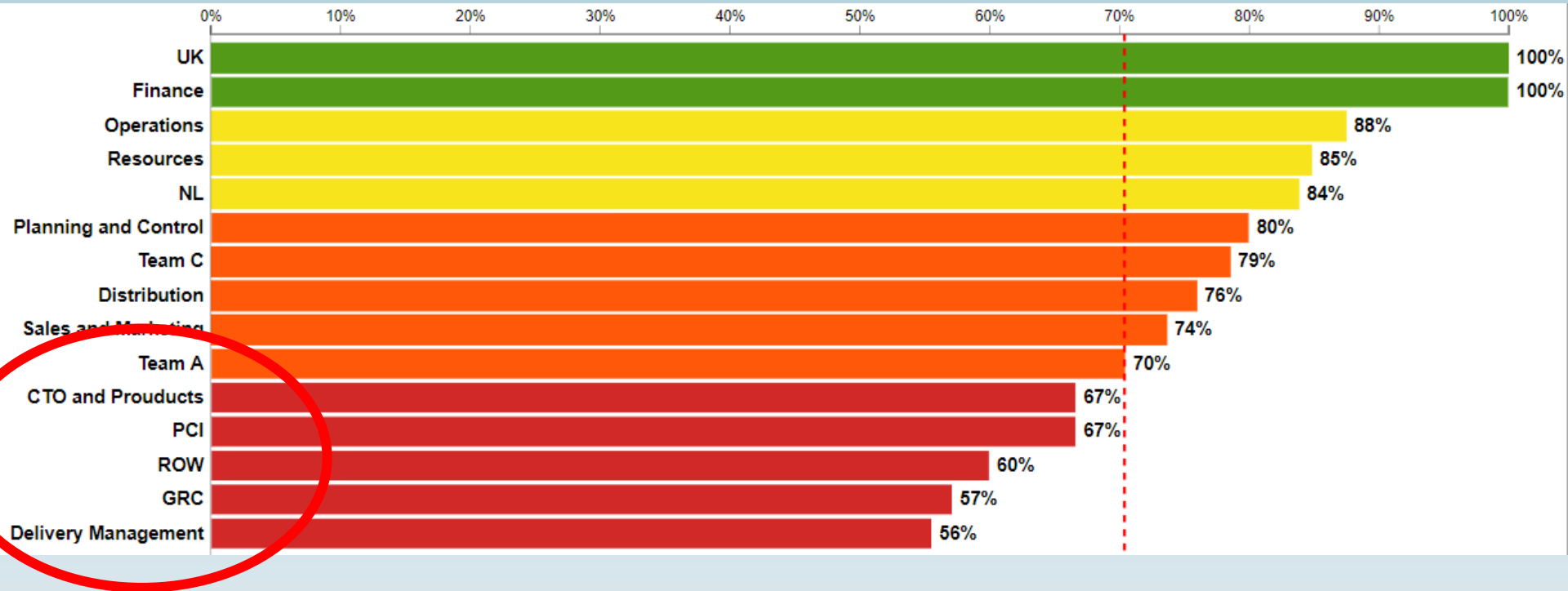
מעורבות עובדים

(Employee Involvement)

- ▶ מצב שבו יש לעובדים השפעה על תהליכי עבודה : על החלטות ופעולות המשפיעים עבודתם.
- ▶ היא מאפיינת מחויבות גבוהה לארגון, ומהווה נדבך חשוב ביכולת של הארגון להגיע לתפוקות גבוהות.
- ▶ סקרים מלמדים כי עמיתים בעבודה משפיעים לטובה על מעורבות עובדים בעבודה הרבה יותר מאשר מנהלים.
- ▶ כדי שתהיה מעורבות עובדים גבוהה, צריכים להתקיים שני תנאים: קשרים רבים, ואפקטיביים, עם מחלקות/צוותים אחרים.

מעורבות העובדים נמוכה מאוד!

(קשרי עבודה איכותיים בין מחלקות/צוותיים)



קיים קשר ישיר בין קשרי עבודה טובים למעורבות עובדים!



דף הבית וקט סקירות מאמרים מקצועיים ברב'ה דעות חדשות

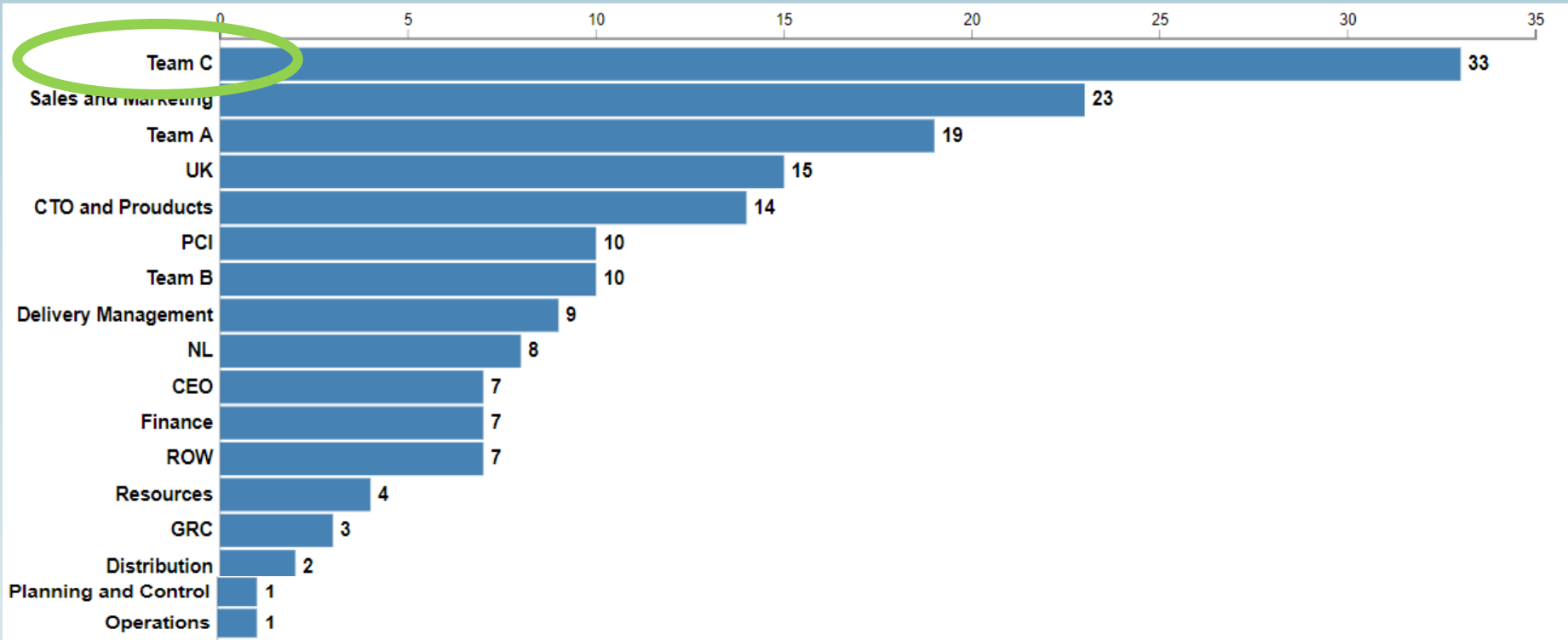
דף הבית חדשות מעורבות עובדים - נכס שחשוב לטפח

דעות דעות

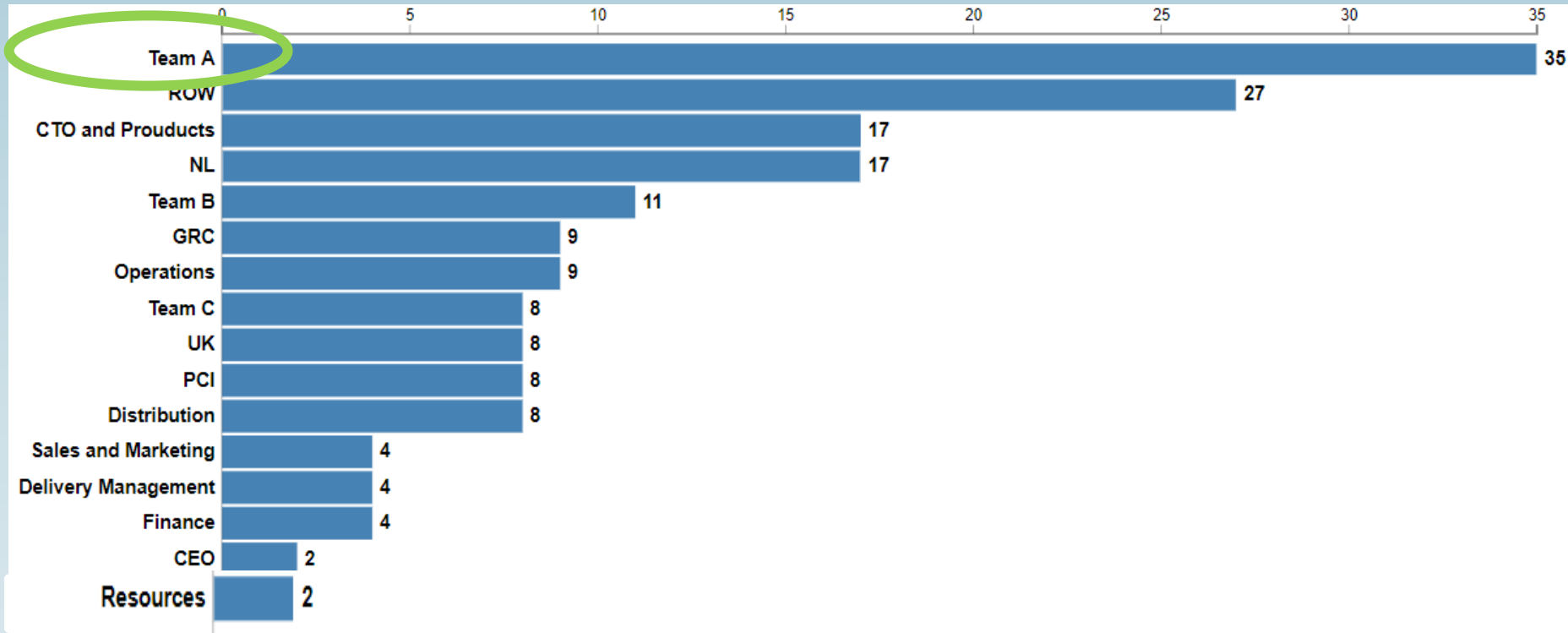
מעורבות עובדים - נכס שחשוב לטפח

עובדים שחשים מעורבות במקום העבודה לא ימהרו לעזוב גם עבור תוספת שכר. מחקר מצא מה הם הגורמים העיקריים לתחושת מעורבות

מי מבוקש לקשר?

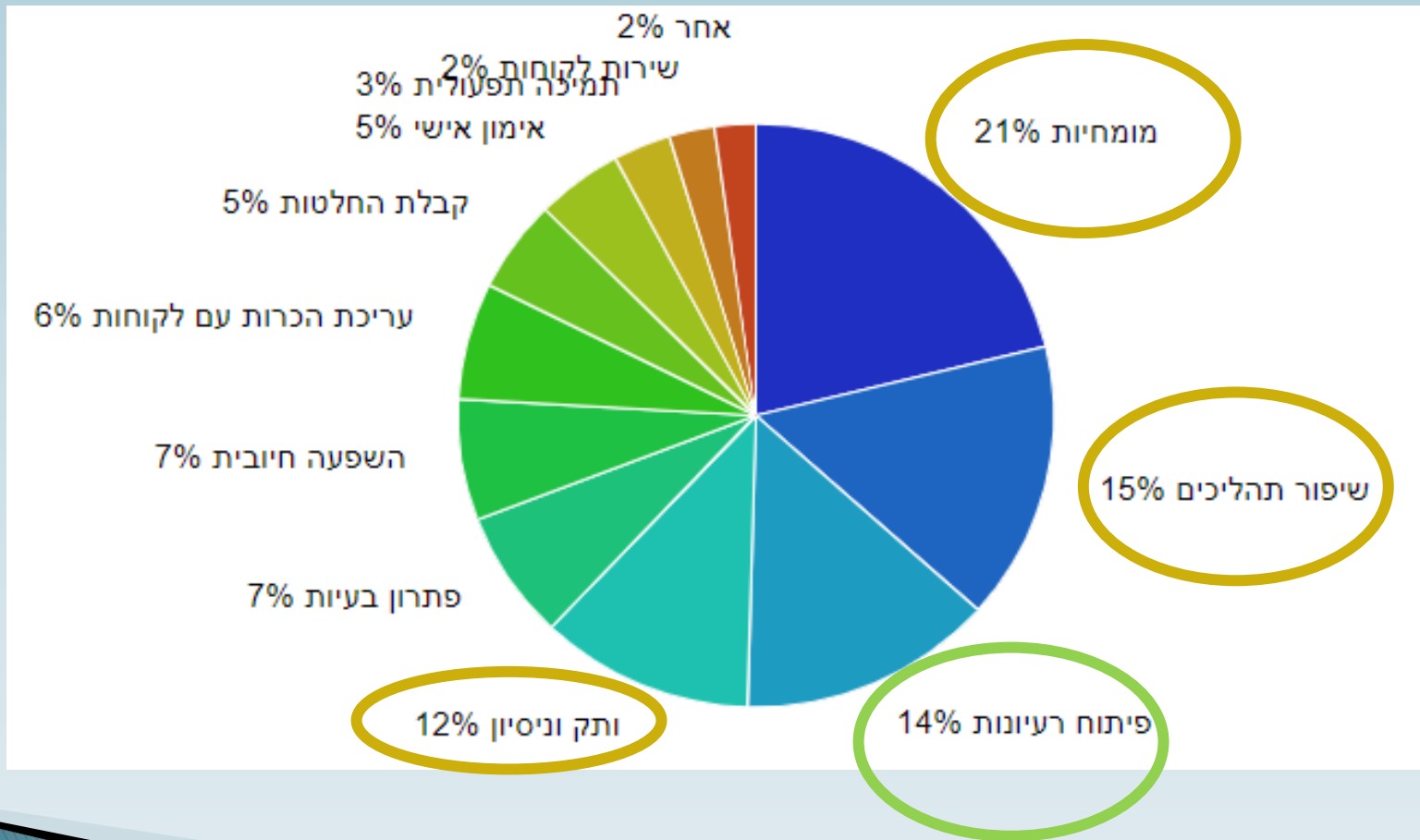


מי מבקש קשר?

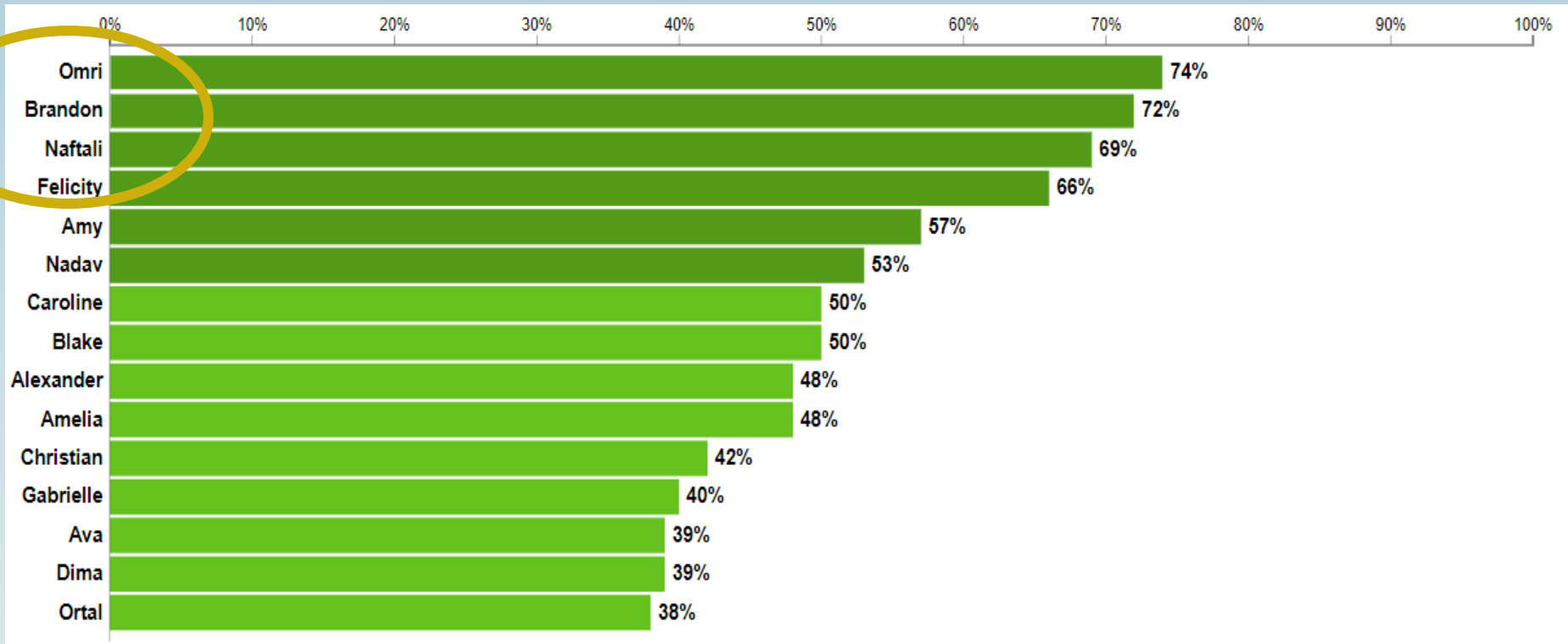


הערכים המובילים את הארגון :

מומחיות תפעול ויצירתיות



'סוכני השינוי' של הארגון



דרך סוכני השינוי...

ניתן להשפיע
על 85%
מהעובדים!



'סוכני השינוי' נכון לטפח בקביעות!

▶ היזון חוזר: אלה האנשים המעודכנים ביותר במתרחש בשטח, ויכולים לשקף למעלה את המתרחש באופן המדויק ביותר.

▶ הנעה ומניעת התנגדות: הם יכולים להניע את חבריהם לעבודה להיות שותפים בשינויים שהנהלה מכניסה, או לחלופין, להתנגד אליהם.

מדד האכפתיות נמוך מאוד יחסית: (כמה השיבו לשאלה הפתוחה)

57 עובדים מתוך 102
משיבים (56%) רשמו
תשובות לשאלה
הפתוחה

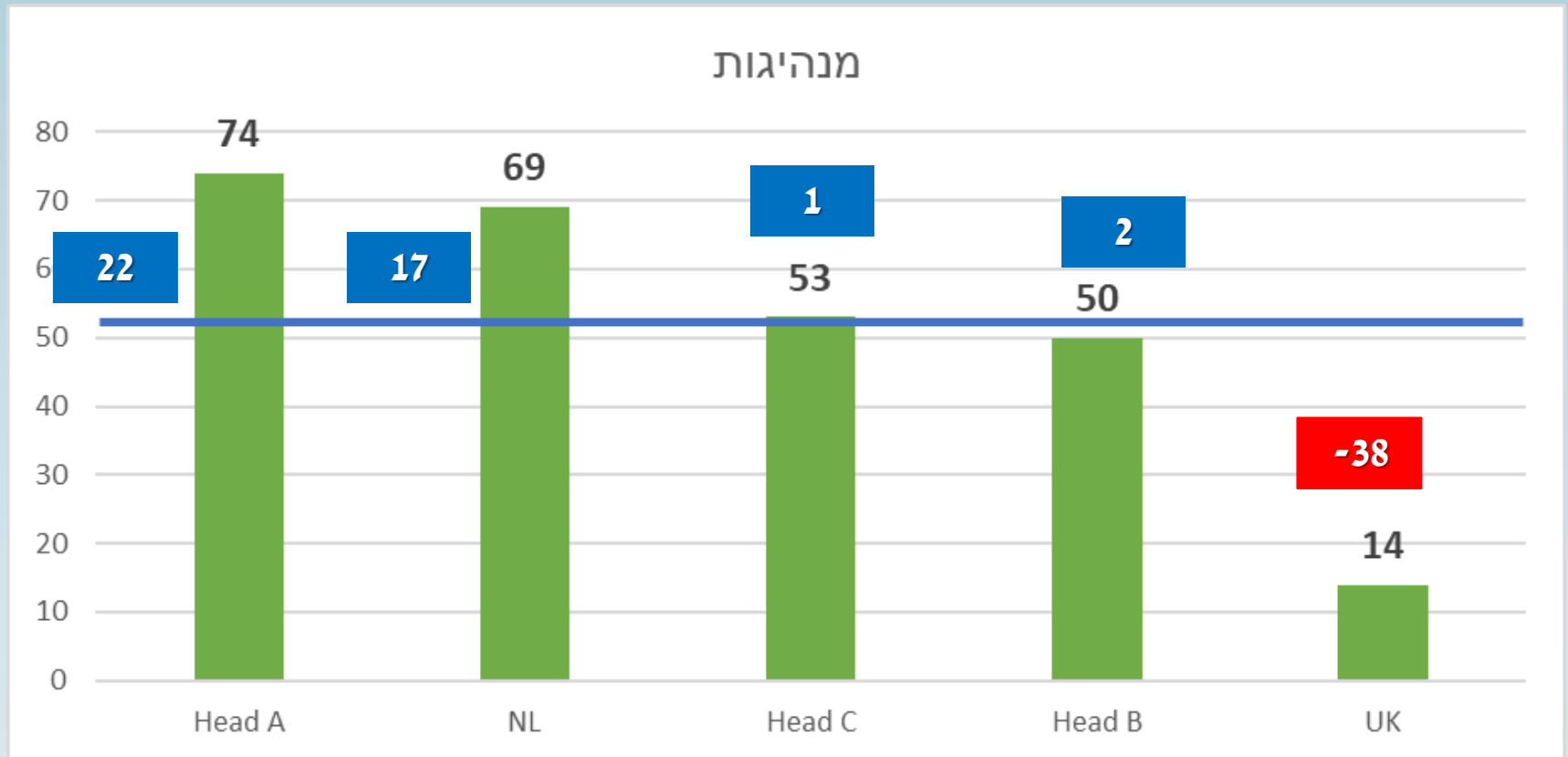


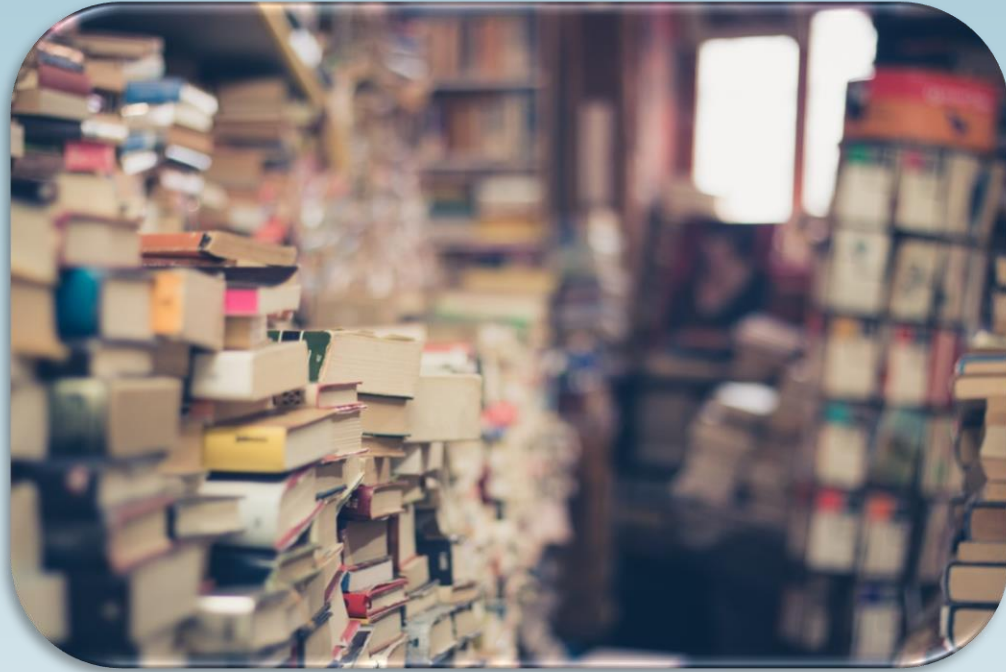
מספר נמוך במיוחד ביחס
לארגונים דומים!

מנהיגות של בעלי תפקידים: מה הם עשו בעוצמה שקיבלו מהארגון...

- מנהיגות ברשת משמעה, סך העוצמה הכוללת (הדומיננטיות) שעובד/מנהל צבר – או איבד - ביחס לממוצע העוצמה הכוללת שקיבל מהארגון, כשהתמנה לתפקיד.
- לצורך כך, מחשבים את **ממוצע העוצמה הכוללת** של אותם בעלי התפקידים.
- הפחתה של אותו **ממוצע מהעוצמה הכוללת בפועל** של אותו בעל תפקיד תיתן לנו ציון מספרי של **המנהיגות** שלו (מצוין על גבי השקף/ים בריבועים כחולים ושחורים).

מנהיגות ראשי קבוצות וסניפי חו"ל





מוקדי

ידע

Knowledge PRODUCTION

חישוב מוקדי הידע

החישוב נובע מהמענה של העובדים על השאלה החמישית בשאלון, שבה הם משיבים, **מדוע הם מבקשים ליצור קשר או לחזק קשר עם עובדים אחרים.**

האחוז שליד כל עובד, נקבע לפי מספר האנשים שבחרו באותו עובד.

הסיבות הללו, שמציינים העובדים, פורסים בפנינו **ערכי התרבות הארגונית** ;

כמו גם **מיהם העובדים העיקריים בארגון שהידע הזה מצוי אצלם, בסדר יורד.**

מוקדי הידע (1)

- ▶ **CEO:** פיתוח רעיונות, ותק וניסיון, קבלת החלטות, תמיכה תפעולית, שירות לקוחות, ידע אחר.
- ▶ **משה:** מומחיות, ותק וניסיון, פיתוח רעיונות.
- ▶ **בני:** שיפור תהליכים, שירות לקוחות, פתרון בעיות.
- ▶ **אלי:** פתרון בעיות, תמיכה תפעולית.
- ▶ **אורן:** פתרון בעיות, ידע אחר.

מוקדי הידע (2)

▶ כהן ציון: שיפור תהליכים.

▶ רונן: עריכת היכרות עם לקוחות, ידע אחר.

▶ אלון: שירות לקוחות, ידע אחר.

המנכ"ל קיבל קרדיט גדול מאוד מהעובדים, למרות שרק
עתה נכנס לתפקידו!

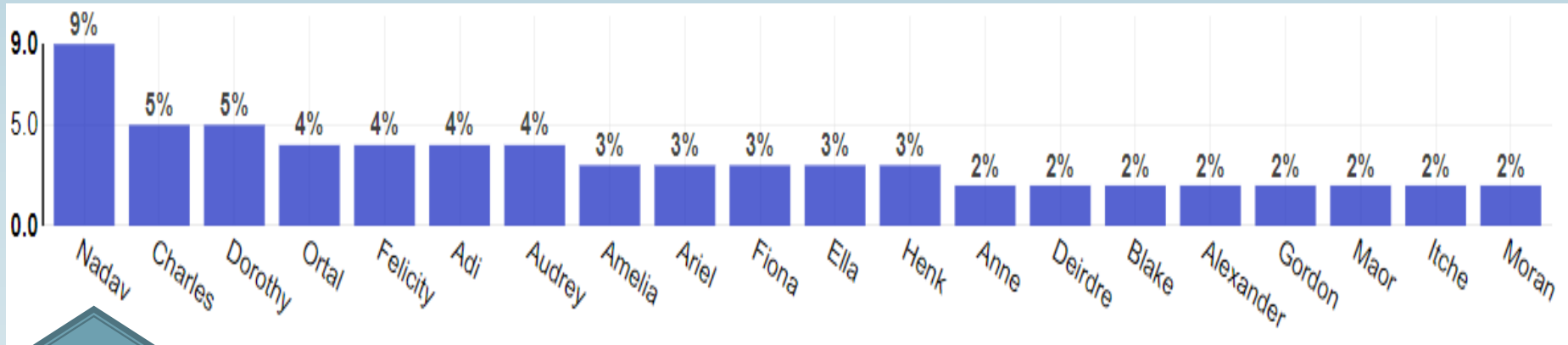
המנכ"ל החדש מצטייר כמוקד הידע של הארגון

- ▶ ביטוי לשאיפת העובדים לשינוי?
- ▶ היכרות עם עברו?
- ▶ עיקר הקשר שהספיק לטוות הוא, מטבע הדברים, עם המנהלים.
- ▶ הוא חסר, בינתיים, עוצמה של ממש בתוך הארגון!

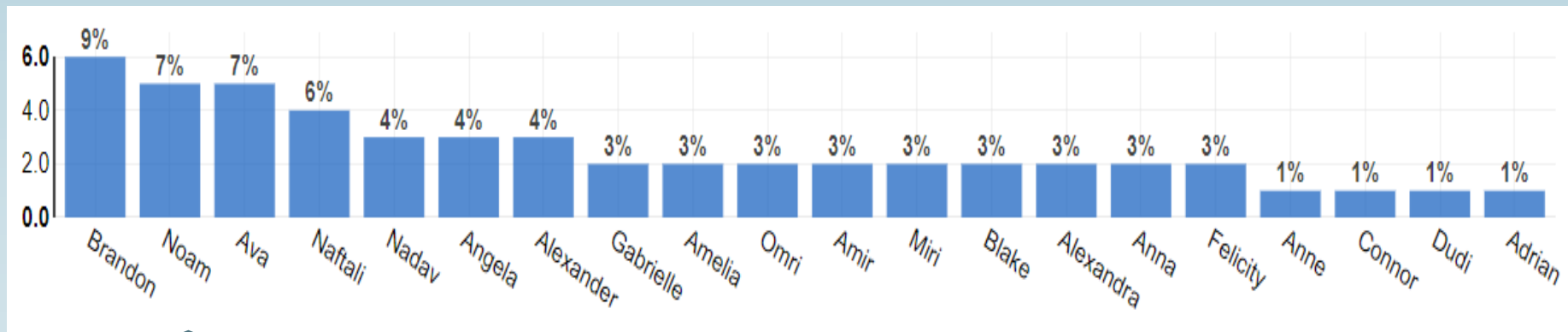


מוקדי הידע של הארגון :

מומחיות

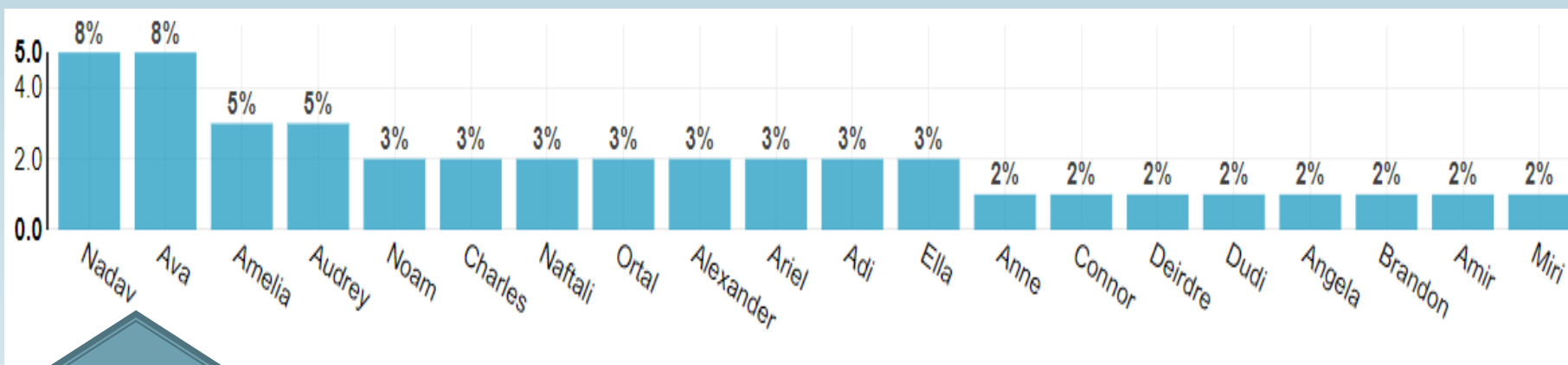


מוקדי הידע של הארגון : שיפור תהליכים



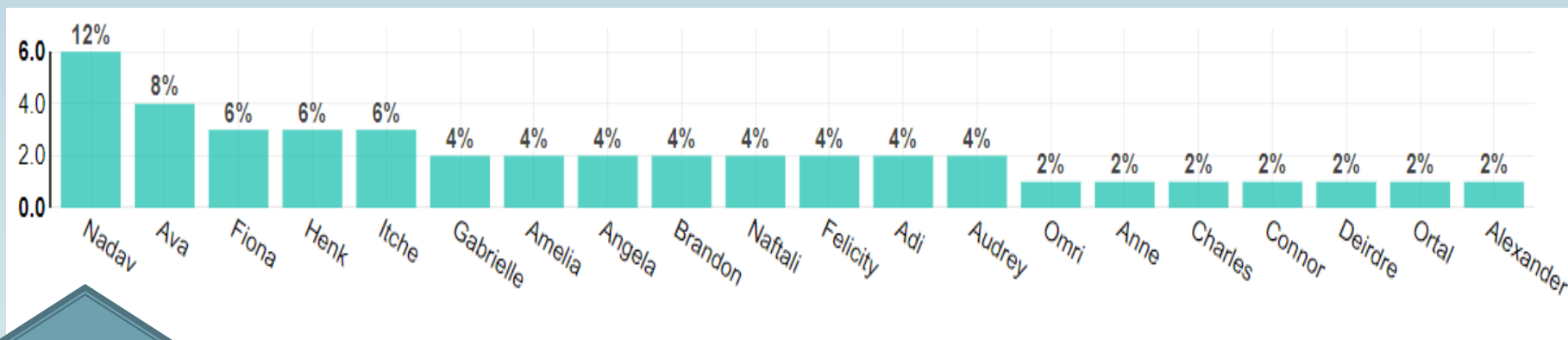
מוקדי הידע של הארגון:

פיתוח רעיונות



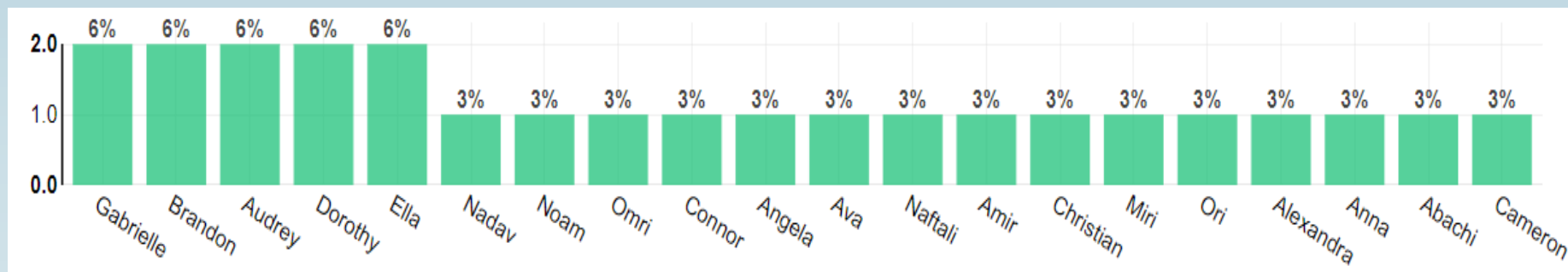
מוקדי הידע של הארגון:

ותק וניסיון

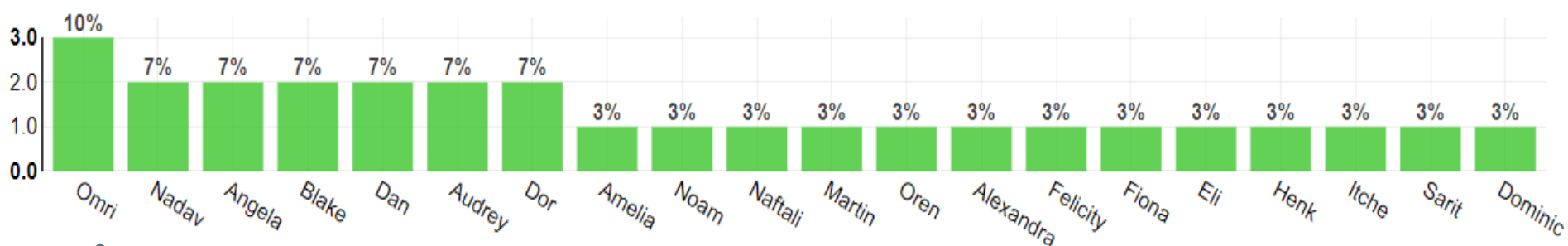


מוקדי הידע של הארגון:

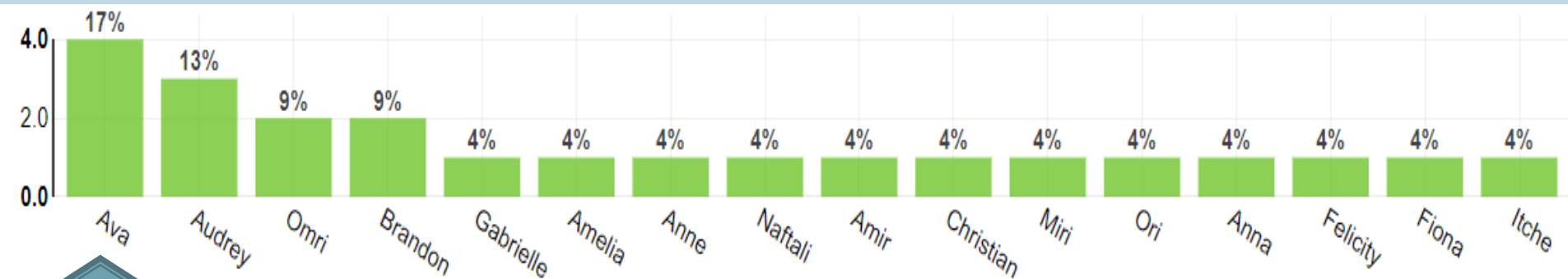
פתרון בעיות



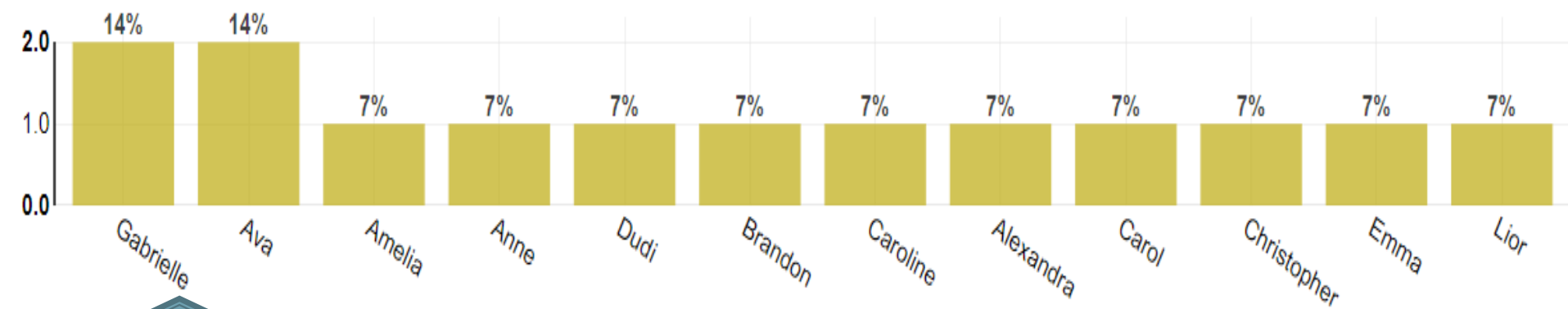
מוקדי הידע של הארגון : עריכת היכרות עם לקוחות



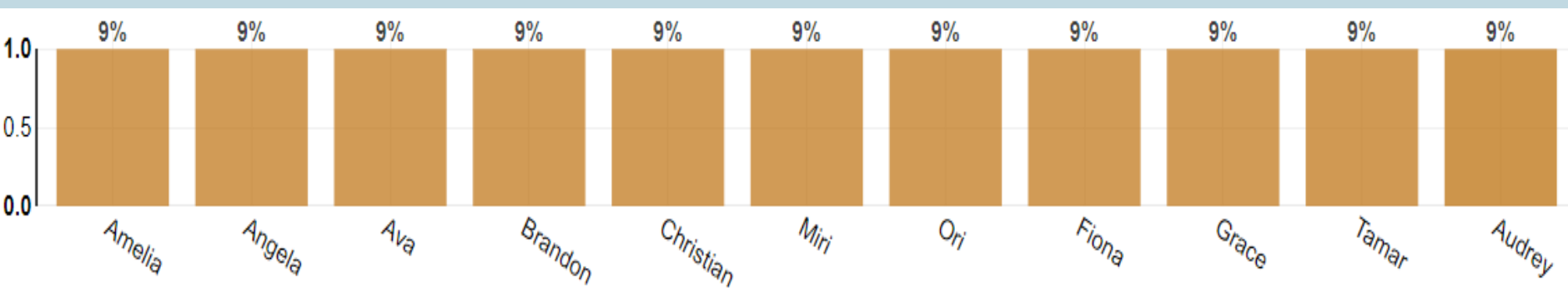
מוקדי הידע של הארגון: קבלת החלטות



מוקדי הידע של הארגון : תמיכה תפעולית

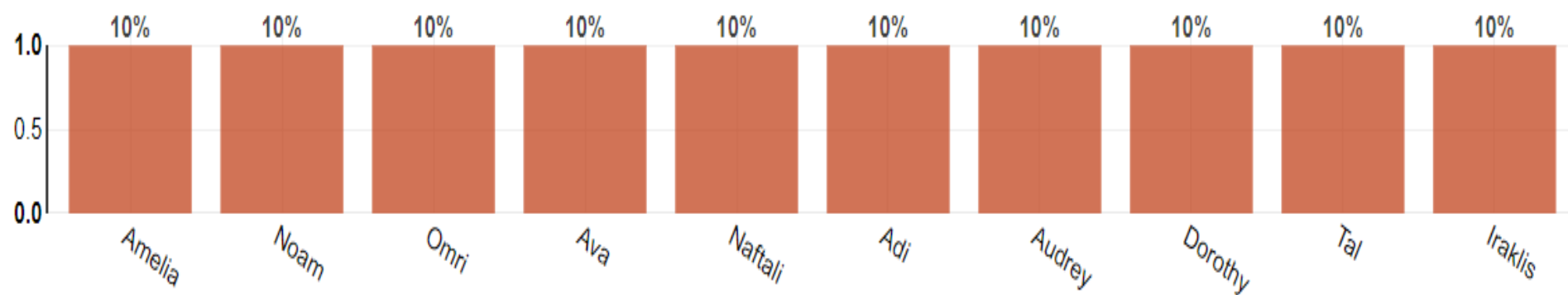


מוקדי הידע של הארגון: שירות לקוחות

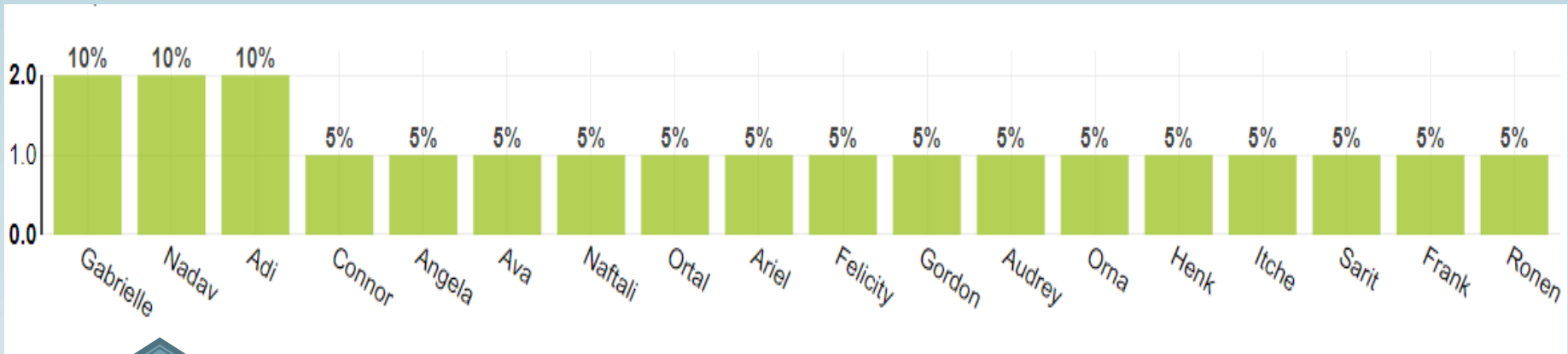


מוקדי הידע של הארגון:

ידע אחר



מיהם המאמנים האישיים ומעבירי הידע הטובים ביותר בארגון?



נקודה למחשבה...

לידע (מומחיות, ותק וניסיון ויכולת פתרון בעיות) השפעה ישירה על הפרודוקטיביות הארגונית; ולהיפך: לאבדן ידע יש מחיר!

**האם הארגון נערך נכון לחילופי הדורות
הצפויים בו?**

שימור הידע בתקופה של עזיבה משמעותית

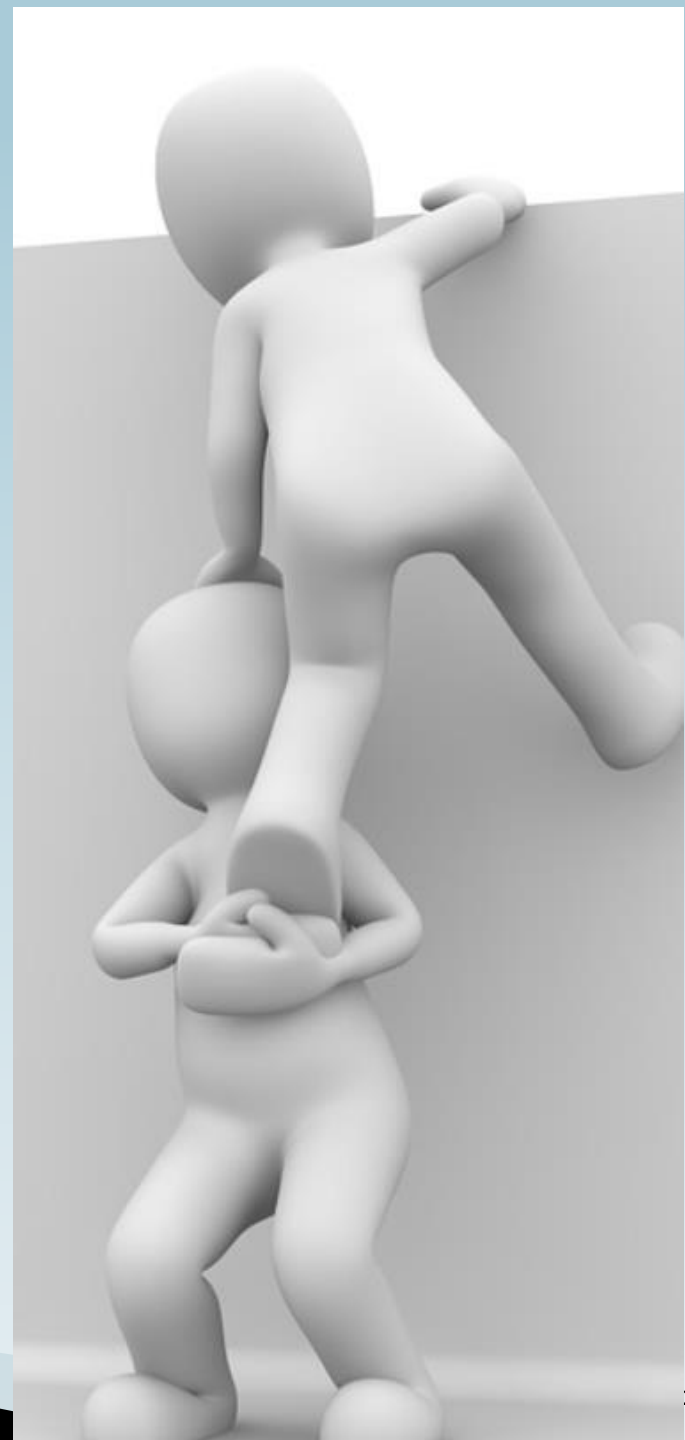
- מומלץ לערוך **מיפוי** של האנשים על פי הקריטריונים הללו.
- לאחר מכן, לבנות תכנית **לשמור ולטפח** אותם.
- **בדיקה תקופתית** תוכל ללמד על מידת האפקטיביות של התכנית ולשנותה בהתאמה.

אמון הוא חלק מאתגרי הניהול

▶ **אמון (Trust)** הוא מצב תודעתי, לפיו אנו סומכים על אחר שיתנהג בעתיד בצורה מסוימת, שהיא חיובית מבחינתנו.

▶ **אמון** הוא תנאי בסיסי לאינטראקציה אפקטיבית בין עובדים, בין מנהלים ובין מנהלים לעובדים.

▶ זאת, כיוון שהוא מפחית חסמים במעבר מידע, חומר ואנרגיה; ולהיפך: היעדר אמון מונע אינטראקציה אפקטיבית כזו. אין שיתוף פעולה ללא אמון!



שלושה המדדים מרמזים לנו על רמת אמון בינונית בארגון

- ▶ פתיחות ניהולית מלמדת על אמון ההנהלה בעובדים.
- ▶ מעורבות עובדים מלמדת על אמון העובדים בהנהלה.
- ▶ שיתוף פעולה הוא מדד טוב לאמון הדדי.

רמת אמון בינונית בארגון

שת"פ בינוני

מעורבות
עובדים
נמוכה

פתיחות
ניהולית
נמוכה

רמת אמון בינונית בארגון

שת"פ בינוני

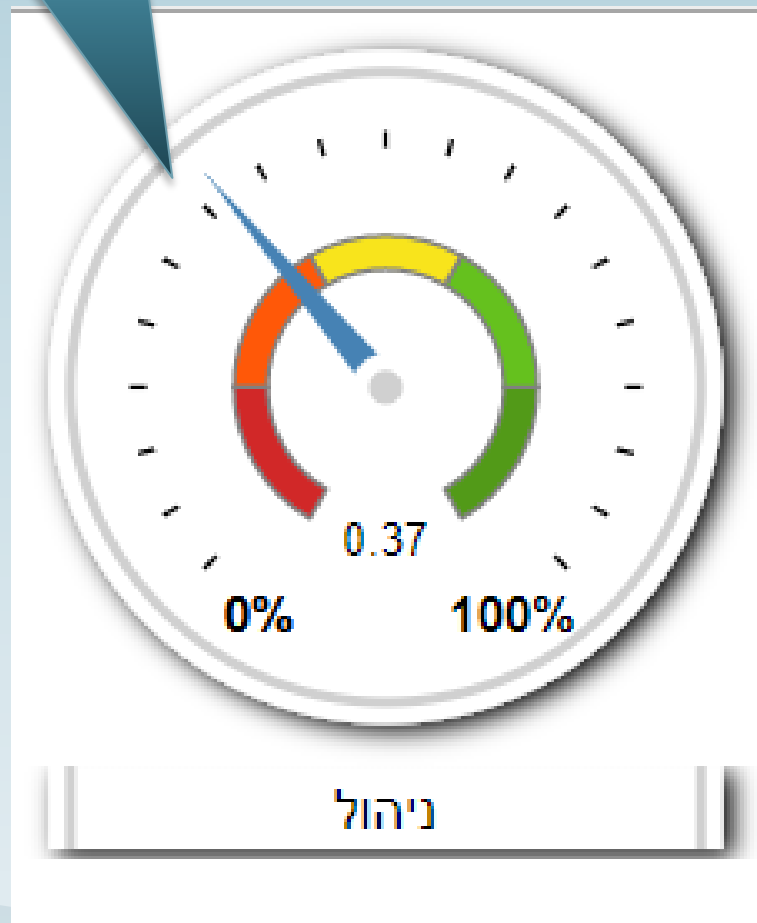
מעורבות
עובדים
נמוכה

פתיחות
ניהולית
נמוכה

סיכום אתגרי הניהול

בנצ'מרק : 36

- **יצירתיות** הינה מרכיב דומיננטי בתרבות.
- **רמת אמון** בינונית של עובדים.
- **פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים** נמוכות מאוד!
- **מדד האכפתיות** נמוך במיוחד.
- **בעיה ניהולית ומנהיגותית בסניף UK.**





אתגרי

שתי"פ

Knowledge PRODUCTION

שיתוף פעולה נמדד ב- 4 רמות:

▶ הרצון לשתף פעולה

▶ כמות שיתופי
הפעולה (קישוריות)

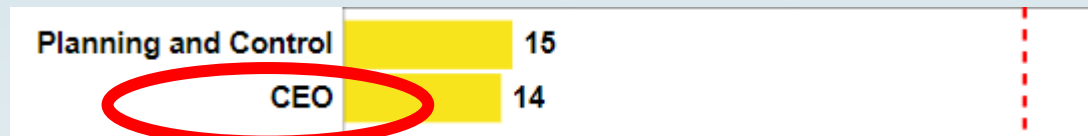
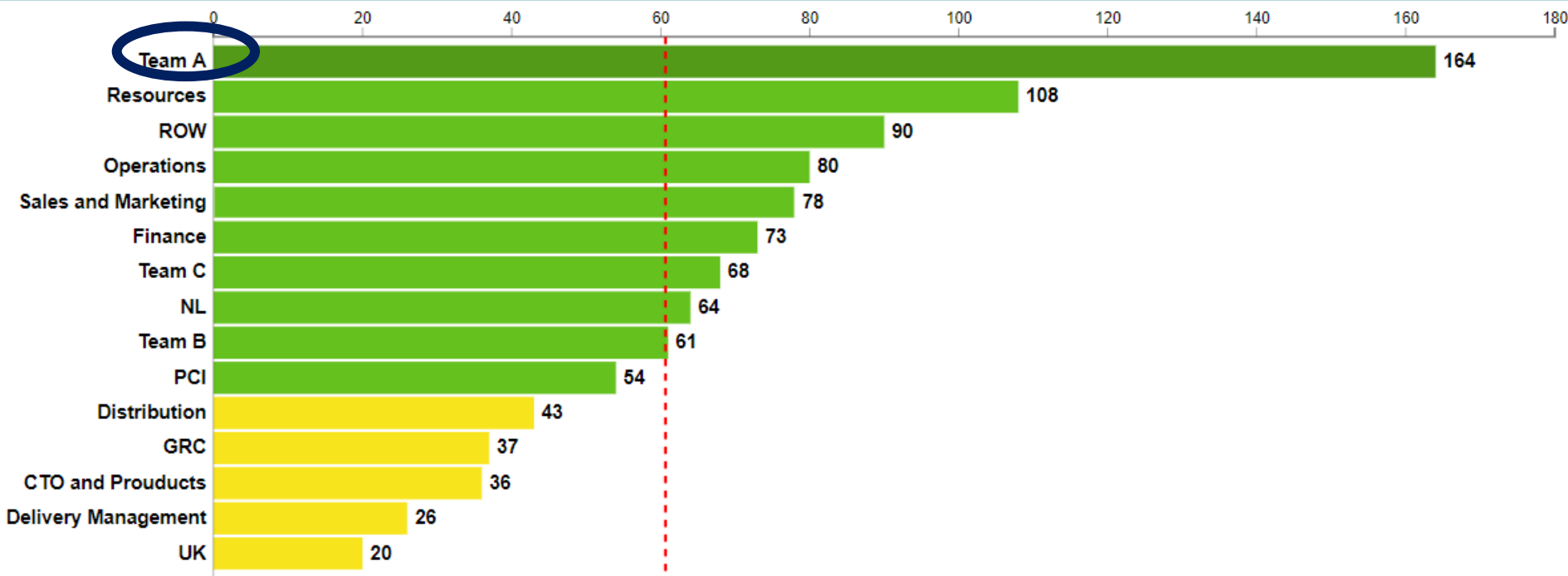
▶ איכותם.

▶ שת"פ פנימי



רצון העובדים לשתף פעולה

החוצה טוב!



כמות השת"פ ואיכותו (מחוברות)



מחוברות עובדים (Engagement)
היא רמת המחויבות והמעורבות שיש
לעובדים לארגונים ולערכיו. מחויבות
עובדים היא מעין ברומטר המודד עד
כמה העובד מחובר לארגונו. מחויבות זו
קשורה להרגשתו של העובד
לגבי עבודתו, ארגונו, מנהליו וחבר
מרעיו העובדים

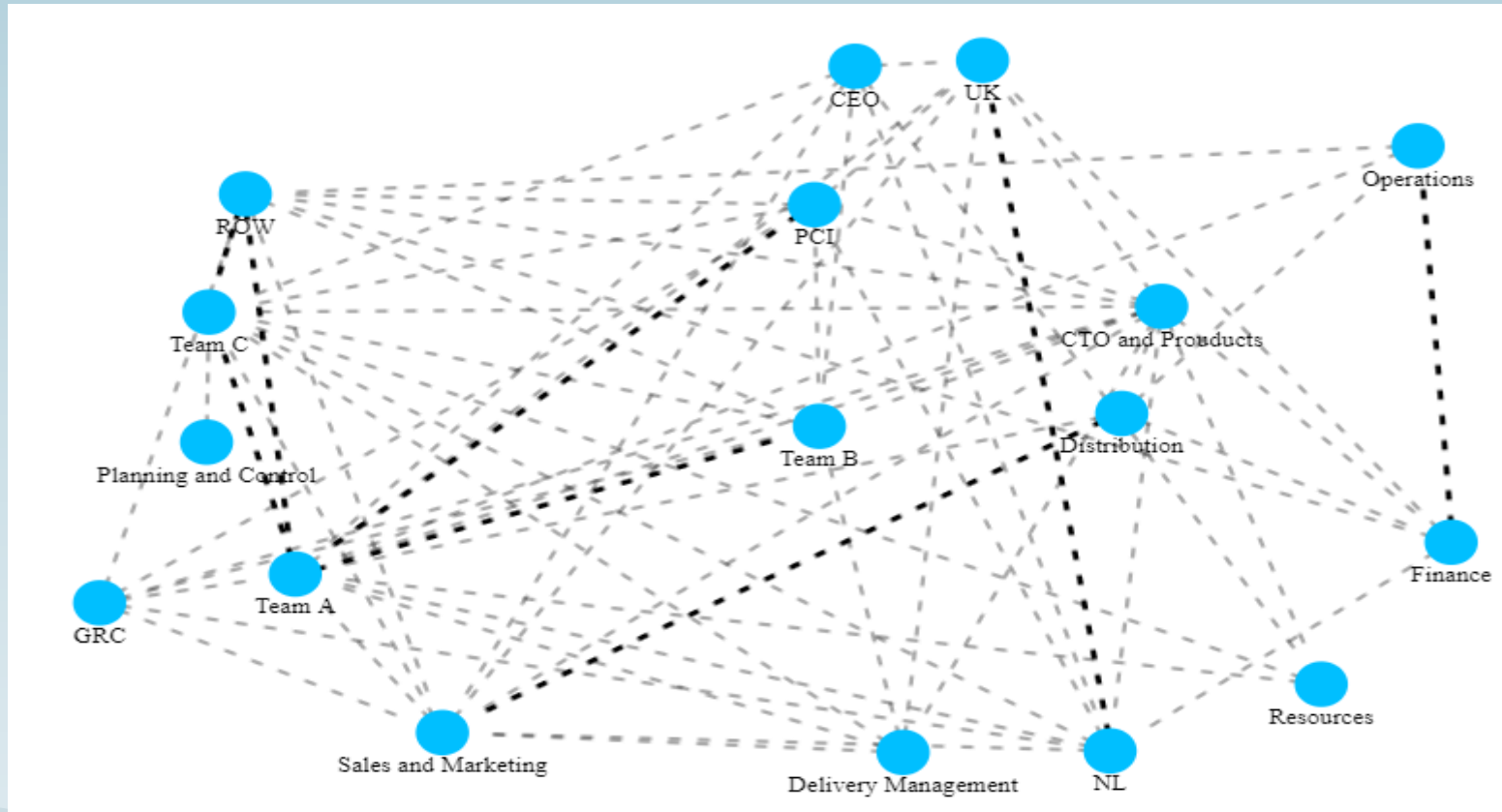
כמות השת"פ (קישוריות) נמוכה!

29% מהקשרים הפוטנציאליים נמצאו קיימים. יחס זה נחשב: נמוך



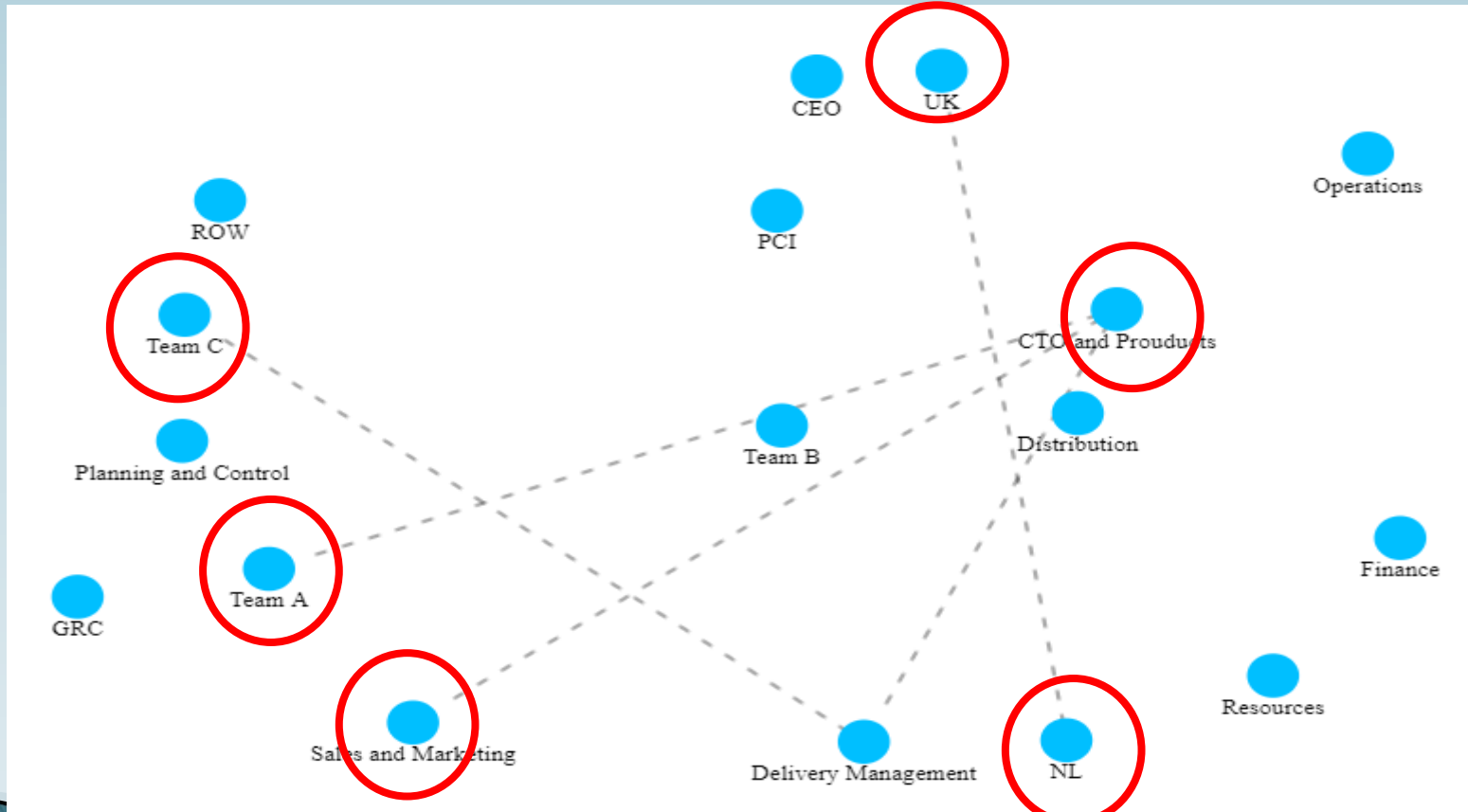
קשרים חסרים

הקשרים הנדרשים במיוחד מובלטים

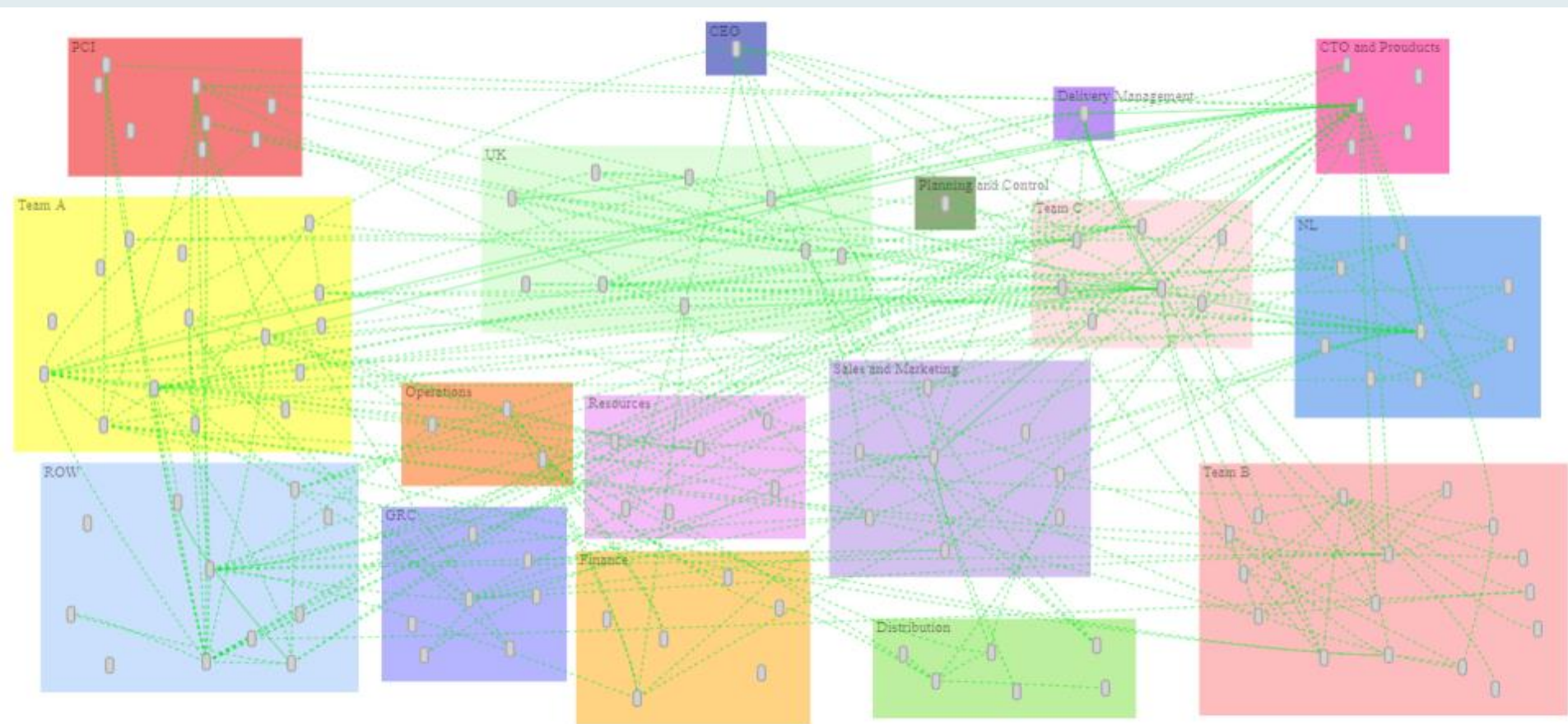


קשרים חזקים מתוקפים:

שני הצדדים רוצים קשר ולא יכולים!



התוצאה: קשרים חסרים רבים שמונעים אופטימיזציה



כמות השת"פ (הקישוריות) הנמוכה..

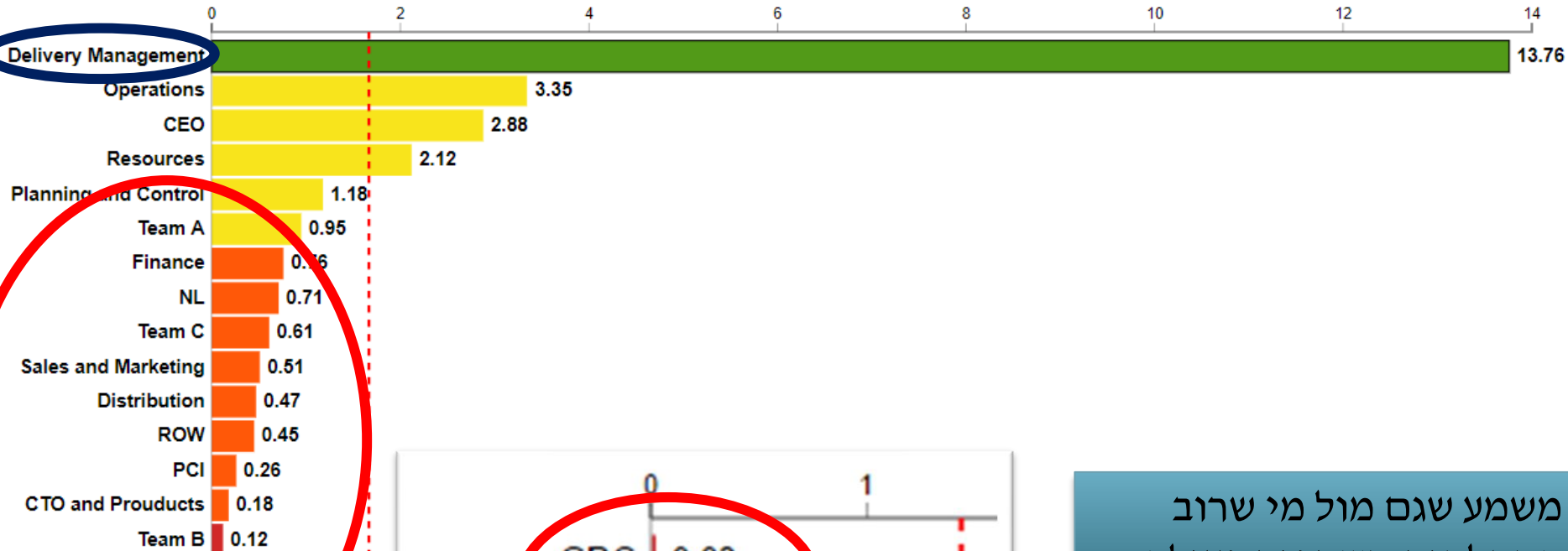


זו הזדמנות ליקפיצת מדרגה' בפריון
ובאפקטיביות העבודה!

איכות שיתוף הפעולה מהי?

- ▶ מדד זה בוחן את **חוזק שיתוף הפעולה הצוותי**. חוזק שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי במוצע גבוה של קשרים מאומתים של עובדי הצוות עם עובדים במחלקות אחרות.
- ▶ ככל שהצוות מקושר עם יותר צוותים אחרים בקשרים אפקטיביים, הציון גדל בהתאם.
- ▶ לא די למחלקה/לארגון בקישוריות רבה. יכולים להיות לו קשרים רבים; אבל חלשים, שאיכותם נמוכה.
- ▶ דמו זאת **לצינור דק מידי**, ביחס למה שצריך לעבור בו: חומר, מידע, אנרגיה וכדומה.
- ▶ אם יש מחלקה שקשריה **רבים** אבל **גרועים**, אזי גם מול מי שאנשיה משתפים פעולה איתו, איכות השת"פ היא **גרועה**!
- ▶ המדד מחושב כסך הקשרים שיש לעובדים עם צוותים אחרים כפול מספר הצוותים אשר לצוות קשרים עמם, חלקי סך מספר הצוותים בארגון.

איכות שיתוף הפעולה בעייתית!



משמע שגם מול מי שרוב המחלקות משתפות פעולה איתו, איכות השת"פ היא **בעייתית!**

ביטחון פסיכולוגי במקום העבודה

- ▶ נגדיר 'ביטחון פסיכולוגי במקום העבודה' כאמונה של העובד, שהוא יכול להציג בסביבה את עצמיותו ללא חשש מנטילת סיכון אישי: מהשלכות שליליות של דימוי עצמי, מעמד או קריירה (Kahn, 1990, p. 708).
- ▶ מחקרים מלמדים, שקבוצות ששרר בקרב עובדיהן ביטחון פסיכולוגי, היו יעילות יותר, ורמת הלמידה בהן הייתה גבוהה.
- ▶ ביטחון פסיכולוגי הוא פועל יוצא של כמות השת"פ בין העובדים ואיכותו.

מצב הביטחון הפסיכולוגי : בינוני +

כמות
השת"פ

איכות
השת"פ

המנכ"ל מדורג במקום טוב בשת"פ בין מנהלים!

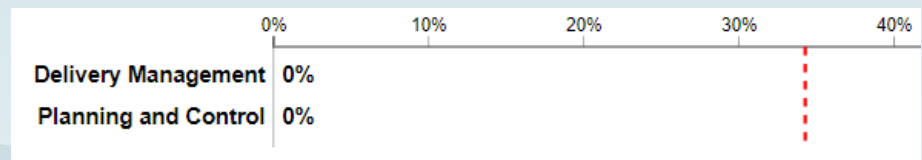
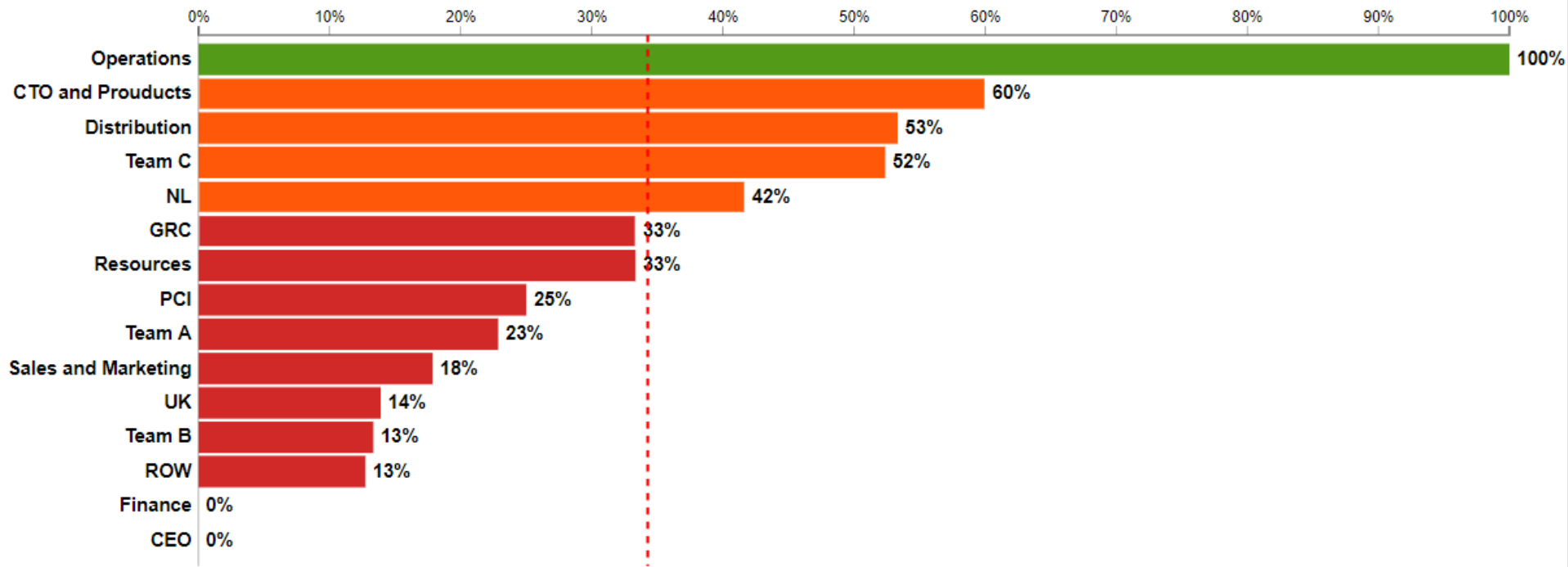
עובד	צוות	תפקיד	קשרים נכנסים
Brandon	Delivery Management	VP Delivery	13
Ava	CEO	C.E.O	8
Noam	Sales and Marketing	VP Marketing & Sales	8
Gabrielle	Resources	VP Resources	8
Caroline	Operations	COO	7
Naftali	NL	.Managing Director, N.L	7
Omri	Team A	Head of business unit A	7
Blake	Team B	Head of business unit B	7
Ortal	PCI	Head of business unit - PCI	6
Nadav	Team C	Head of business unit C	6

ממוצע של 6 קשרים למנהל בארגון **נמוך** ביחס לארגונים אחרים!

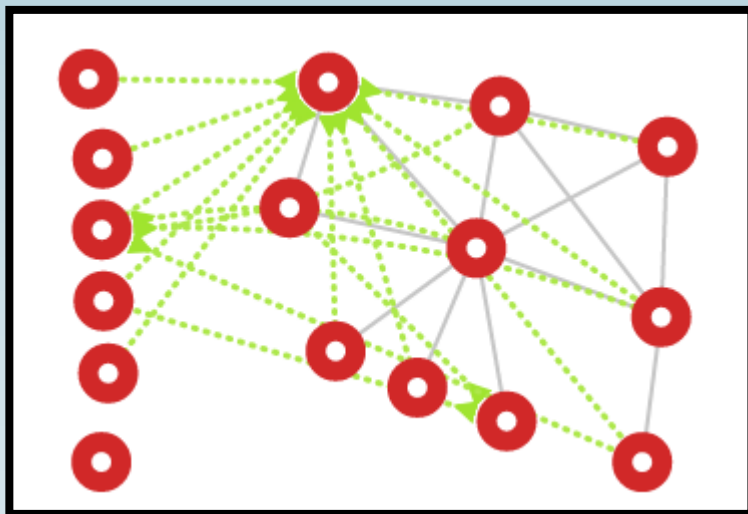
השת"פ הפנימי במחלקות

נמוך מאוד!

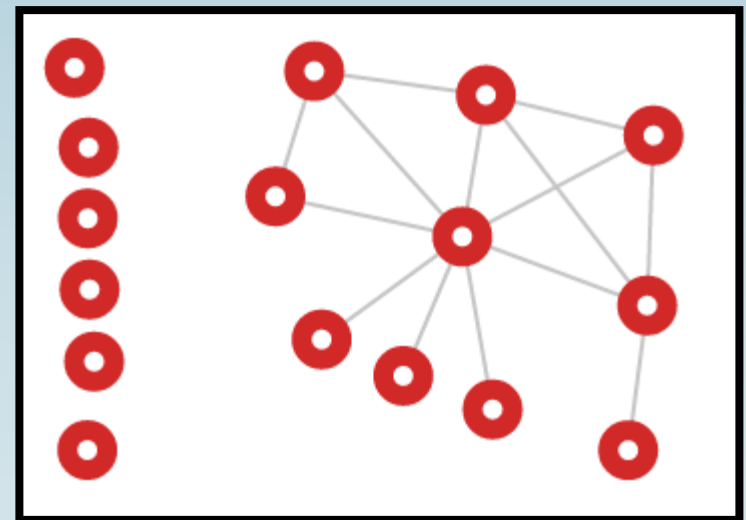
ציון הארגון במדד איכות השת"פ הפנים צוותי הינו 34%. ציון זה נחשב נמוך מאוד.



ש"ת פנימי בצוות C



רצוי



קיים

פרודוקטיביות



Knowledge PRODUCTION

פרודוקטיביות ארגונית

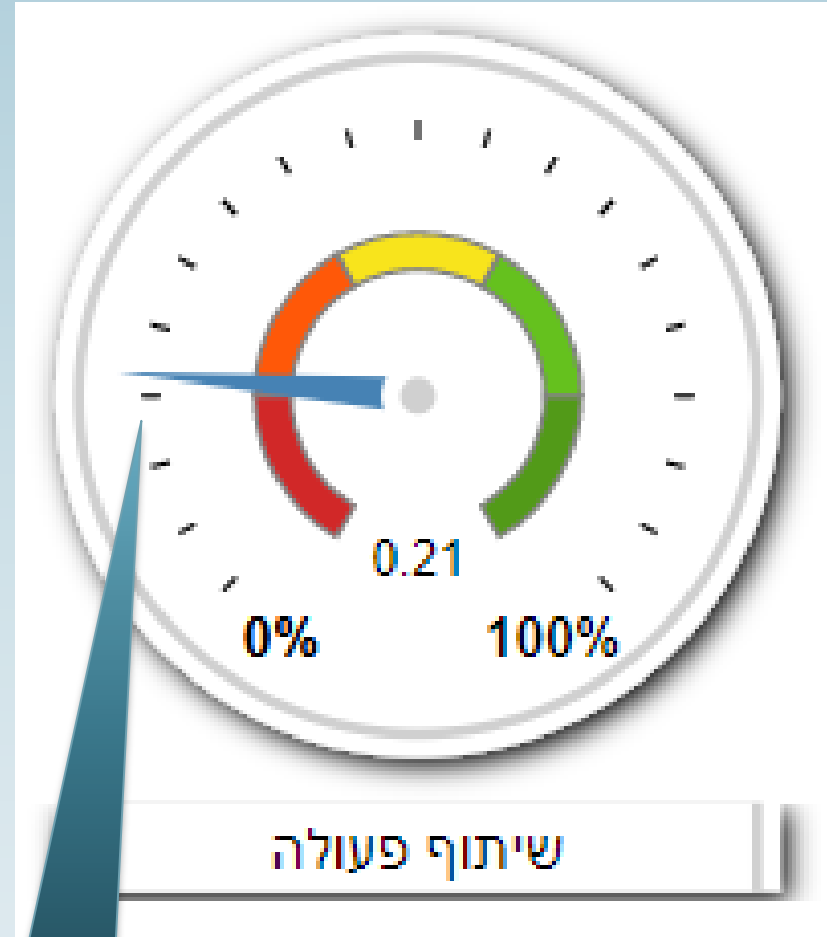
ככל שהתרבות מאפשרת לעובדים ליצוק קשרים מחוץ ליחידתם (המונה של הנוסחה); וככל שהיא מעודדת שיתוף פעולה פנימי ומקהה יריבויות פנימיות (המכנה של הנוסחה), כך תגדל הפרודוקטיביות (נוסחת אדיג'ס):

שת"פ ירוד בשני חלקי המשוואה!

$$\text{פרודוקטיביות} = f \left\{ \frac{\text{פתיחות חיצונית / שת"פ חיצוני}}{\text{היעדר שת"פ פנימי, מריבות והתפוררות}} \right\}$$

סיכום אתגרי שיתוף הפעולה

- רצון לשת"פ: גבוה יחסית!
- ביטחון פסיכולוגי של עובדים:
בינוני +
- כמות השת"פ: נמוכה.
- איכות השת"פ: נמוכה.
- השת"פ הפנימי נמוך מאוד!
- הקשר בין המנהלים
בארגון נמוך.
- פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.



בנצ'מרק: 17

כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית שניה. עכלו את החומר ועברו לחלק
השלישי והאחרון של ההרצאה...



אבחון וניתוח ארגון בעזרת הרשת

חלק שלישי



Knowledge PRODUCTION



מה למדנו בחלקים הראשונים?

- ▶ למדנו כי ניתוח הארגון כרשת היא פרדיגמה חדשה המהווה מהפיכה בתחום האבחון והניתוח הארגוניים.
- ▶ הבנו רשת מהי; ולמדנו לנתח את מרכיביה העיקריים...
- ▶ ועמדנו על חשיבותם של הדפוסים החוזרים ברשת, שמאפשרים לנו חיזוי של התנהגות המערכת בעתיד.

שימו לב שאיננו שואלים שאלות על הארגון. כל
שאנחנו מבקשים הוא למקם נכון כל אחד מאנשי
הארגון ברשת



השאלון

(מיועד למיקום העובדים ברשת הארגונית)

1 בחר/י את אלה אשר מקצים לך הוראות / משימות

2 בחר/י את אלה אשר את/ה מקצה להם הוראות / משימות

3 בחר/י את בעלי התפקידים איתם את/ה עובד/ת באופן שוטף

4 בחר/י את אלה אשר איתם היית רוצה לצור/לחזק קשר כדי להיות יותר אפקטיבי/ת

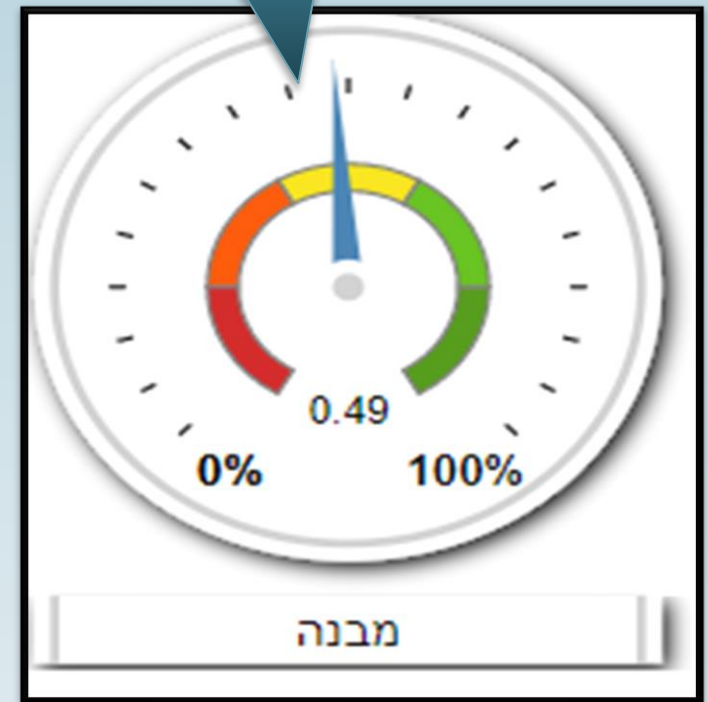
5 ציין מדוע היית רוצה לעבוד עם עובדים שבחרת בשאלה הקודמת.

6 מה ניתן לעשות כדי לשפר את אפקטיביות הארגון?

כזכור, אלה היו אתגרי המבנה

- רמות ההיררכיה בארגון תקינות.
- יחס מנהלים עובדים תקין.
- רוב העוצמה בידי מחלקות הליבה!
- בהירות בינונית (סבירה) של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי עבודה בינונית!
- **תת ניהול:** למנכ"ל החדש יש עדיין קושי להשיג את רצונו מרוב מרכיבי הארגון!
- **השפעה העיקרית** בידי מחלקת שירותים: הטיה מסוימת בתהליכי קבלת החלטות.
- ארבעה צווארי בקבוק ברמת המחלקה, ושלושה אנשים שהם צווארי בקבוק.
- **18 עובדים מנותקים!**
- **נתק** של מחלקת ליבה חשובה: UK ; שמחייב תשומת לב ניהולית!

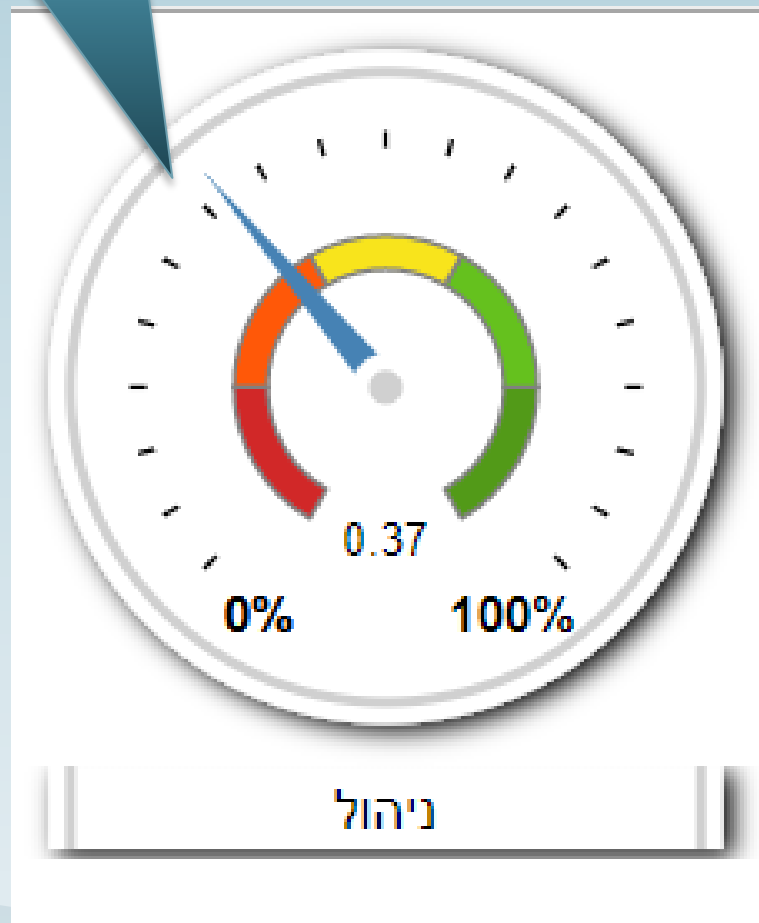
בנצ'מרק 46



סיכום אתגרי הניהול

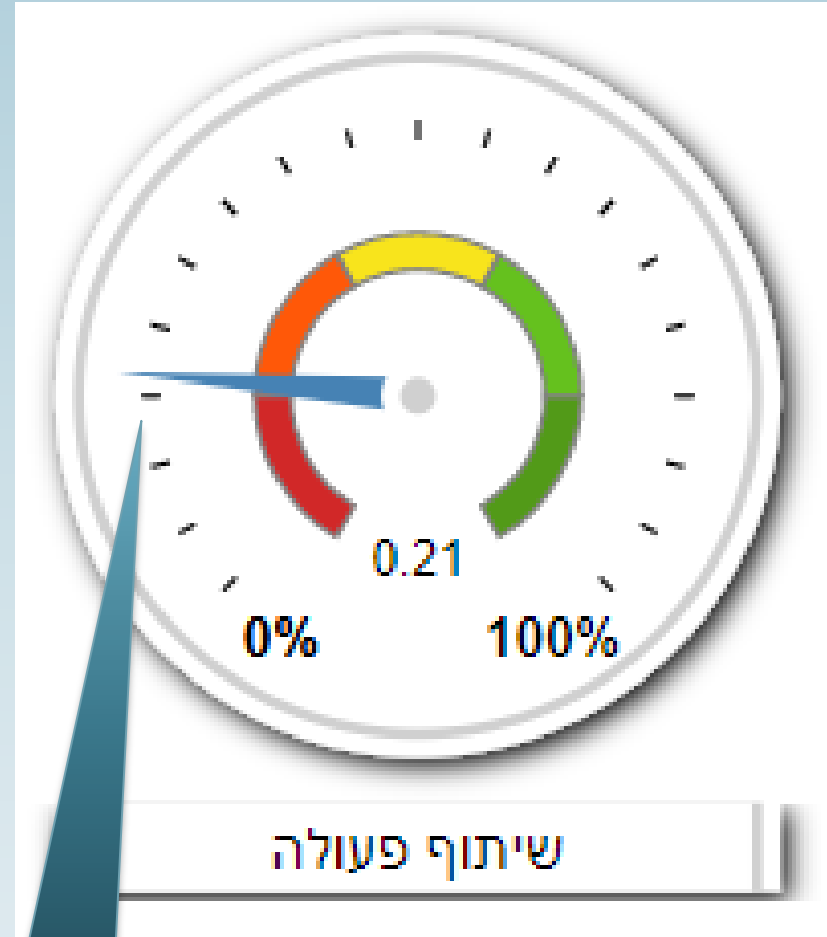
בנצ'מרק : 36

- **יצירתיות** הינה מרכיב דומיננטי בתרבות.
- **רמת אמון** בינונית של עובדים.
- **פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים** נמוכות מאוד!
- **מדד האכפתיות** נמוך במיוחד.
- **בעיה ניהולית ומנהיגותית בסניף UK.**



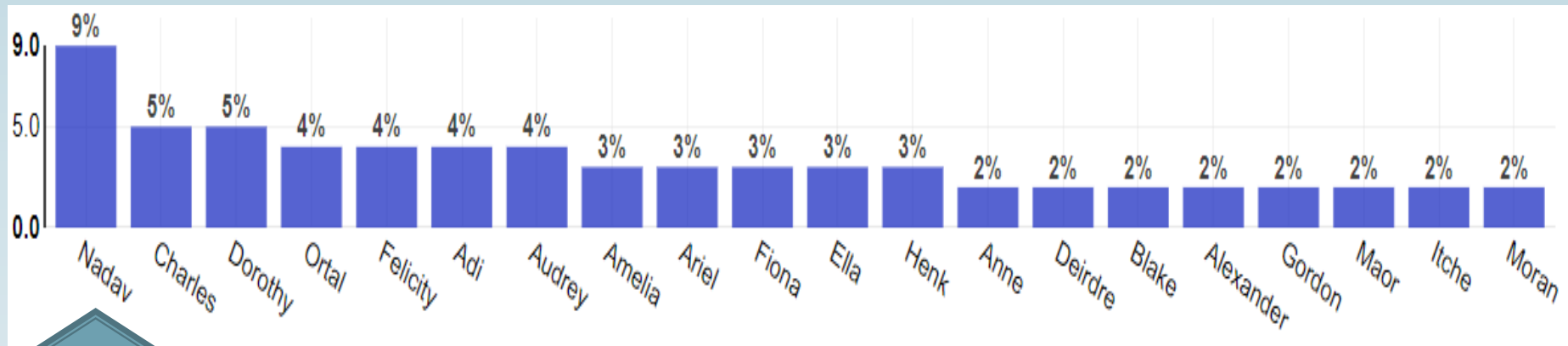
סיכום אתגרי שיתוף הפעולה

- רצון לשת"פ: גבוה יחסית!
- ביטחון פסיכולוגי של עובדים:
בינוני +
- כמות השת"פ: נמוכה.
- איכות השת"פ: נמוכה.
- השת"פ הפנימי נמוך מאוד!
- הקשר בין המנהלים
בארגון נמוך.
- פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.



בנצ'מרק: 17

וכזכור, נתחנו גם את מוקדי הידע של הארגון בתחומים החשובים לו, שמפשר לו להבין מי מהאנשים מחזיק את הידע בארגון וכיצד מרחיבים את מעגל הידע



עובדים



Knowledge PRODUCTION

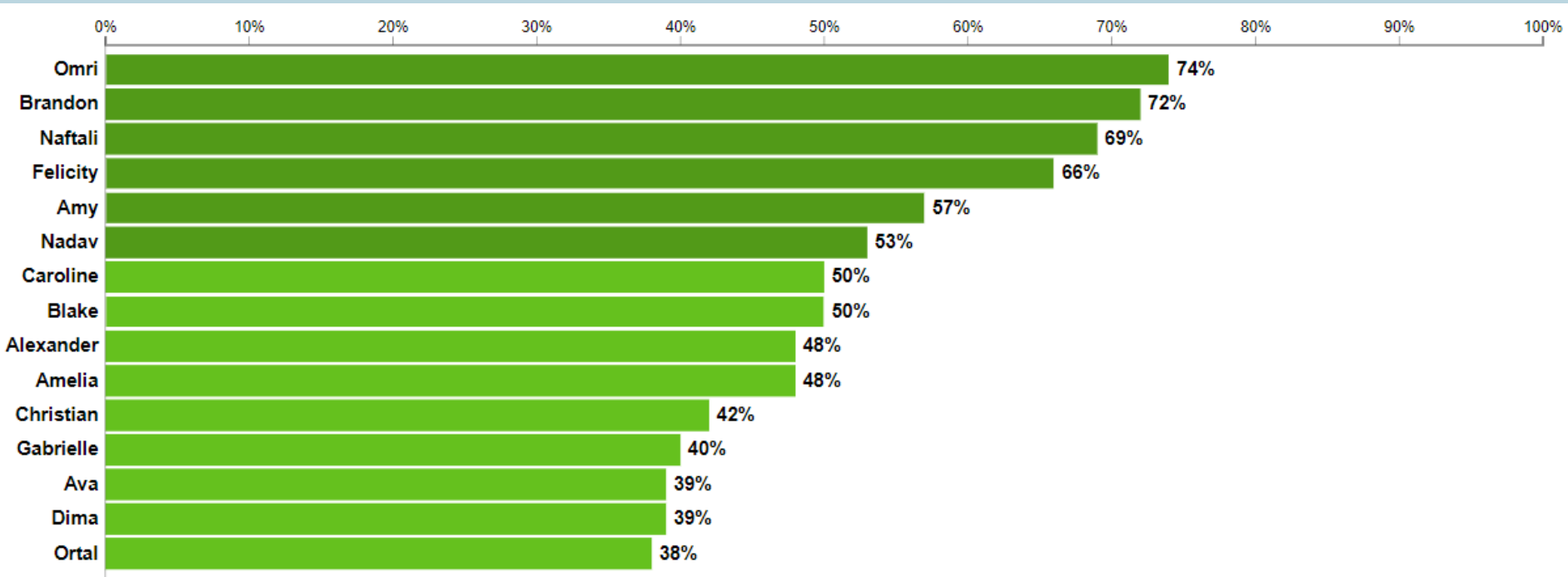
תחום זה הוא הרגיש ביותר בדו"ח

▶ הוא מאפשר לנו לדעת כמה שווה כל אחד מהעובדים באמת לארגון; והאם הוא בר החלפה; בטווח הקצר לפחות.

▶ יש ארגונים שמוותרים על החלק הזה. באחרים החלק הזה עבר לוועד העובדים בלבד ואף שימש אותם במאבק למניעת פיטוריו של עובד.

▶ בכל מקרה, תחום זה לא מוצג להנהלה ולעובדים אלא למנכ"ל ו/או לראש ועד העובדים בלבד.

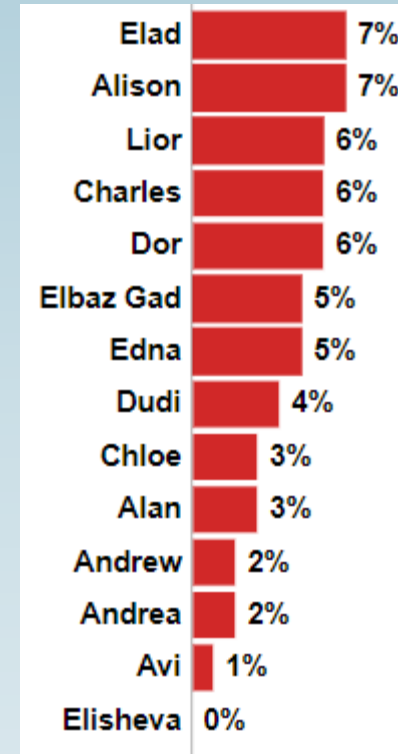
העובדים העוצמתיים ביותר



חשוב: היעדר עוצמה אינה מעידה על איכות העובדים!

- רוב העובדים אינם דומיננטים, וזה לא מעיד עליהם דבר!

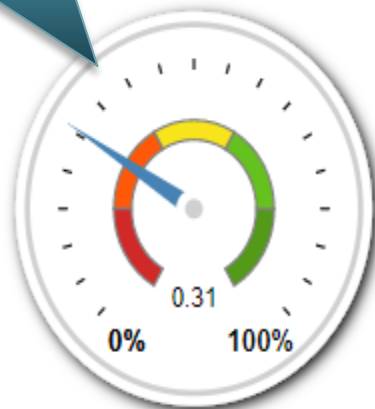
- עוצמה היא נחלתם של בוודים בלבד!



העובדים עם העוצמה הנמוכה בארגון..

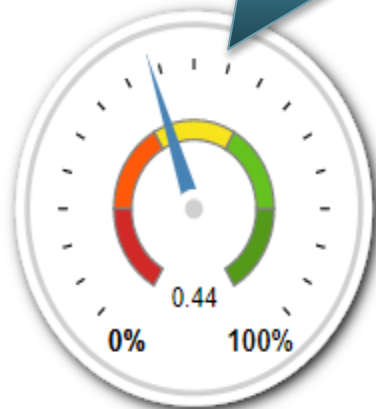
Ava – כרטיס אישי

ממוצע ארגוני : 35



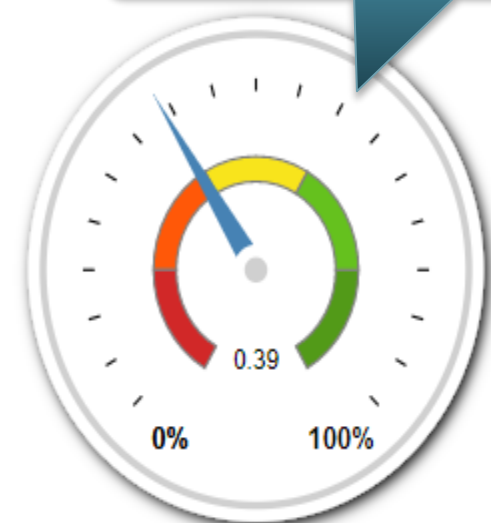
שיתוף פעולה

ממוצע ארגוני : 55



מרכזיות

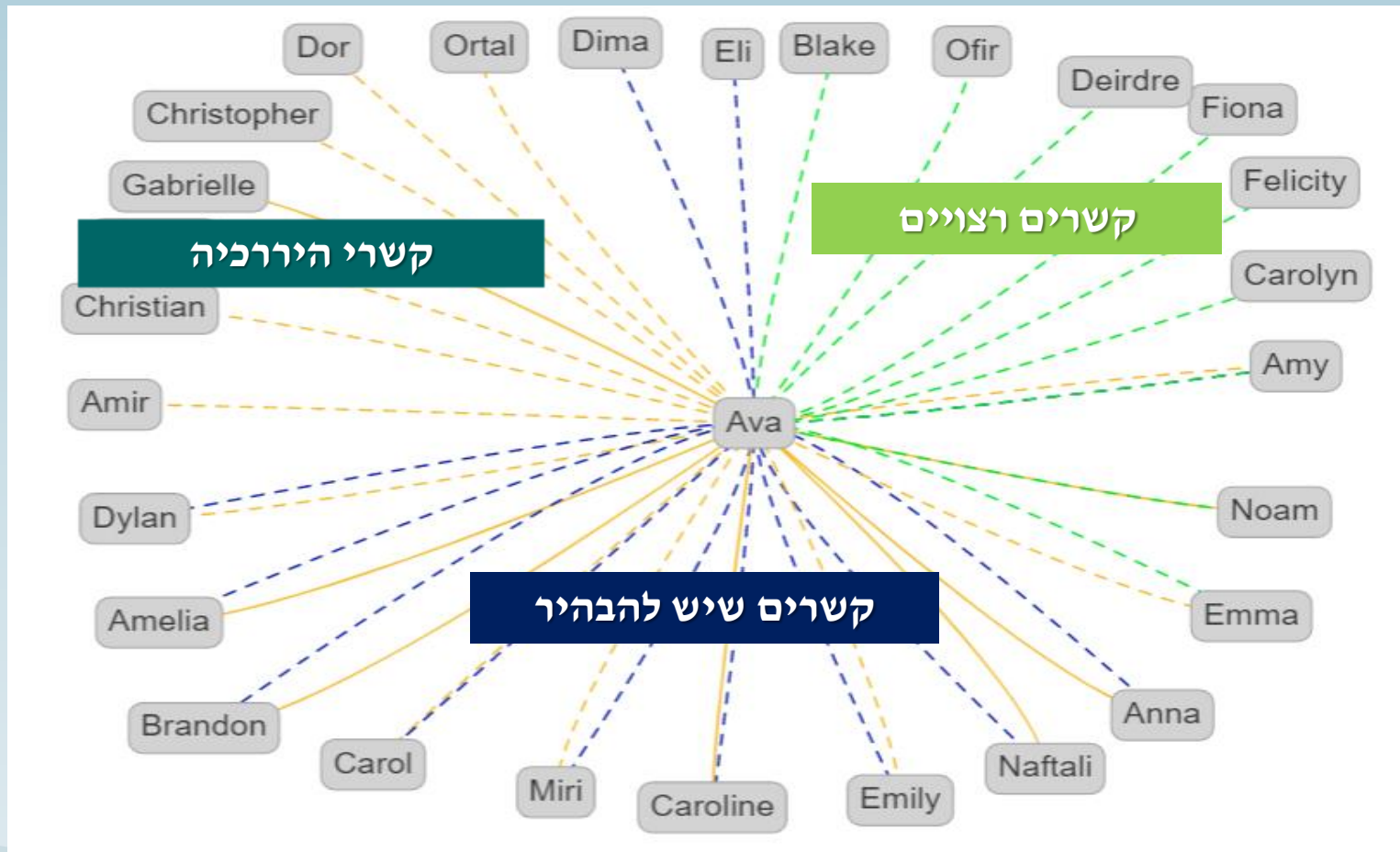
ממוצע ארגוני : 58



Ava

הערה: מה שחשוב בשעון איננו ערכיו המוחלטים.
יש לשים לב לממוצע הארגוני...

קשרים של המנכלי"ת



CEO במקום ה-16 בסולם העוצמה

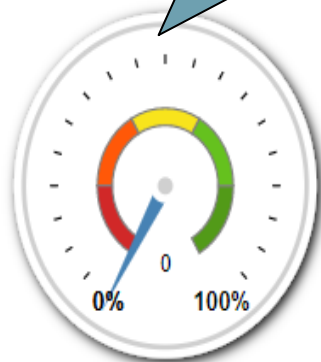
מדדים מתחת לממוצע הארגוני

ממוצע ארגוני: 35

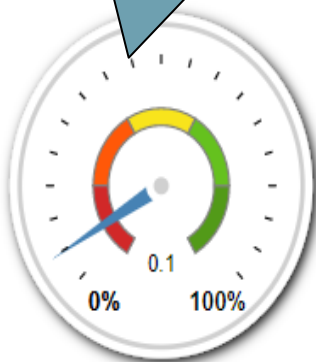
ממוצע ארגוני: 45

ממוצע ארגוני: 55

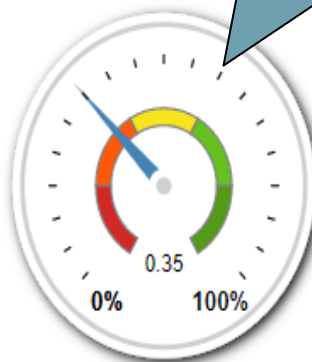
ממוצע ארגוני: 58



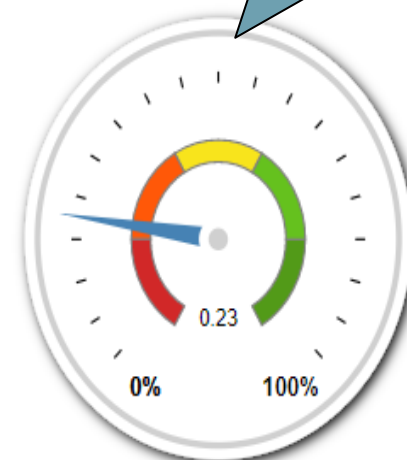
ניהול



שיתוף פעולה



מבנה

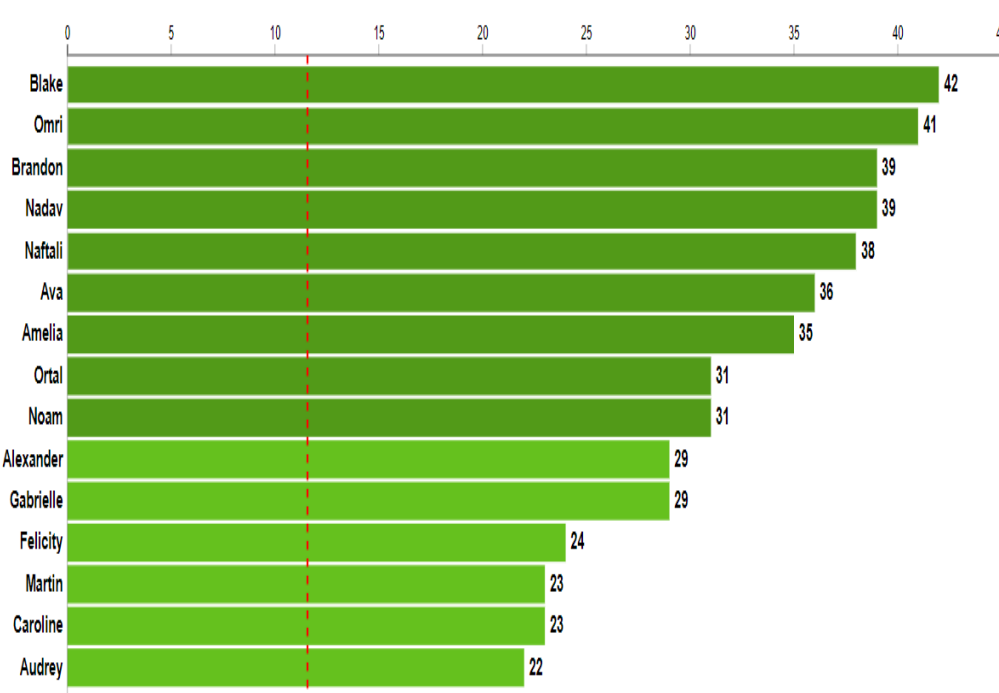


CEO

המשמעות: **תת ניהול**. הוא יתקשה להשיג את מבוקשו ממנהלי המשנה ומהעובדים!

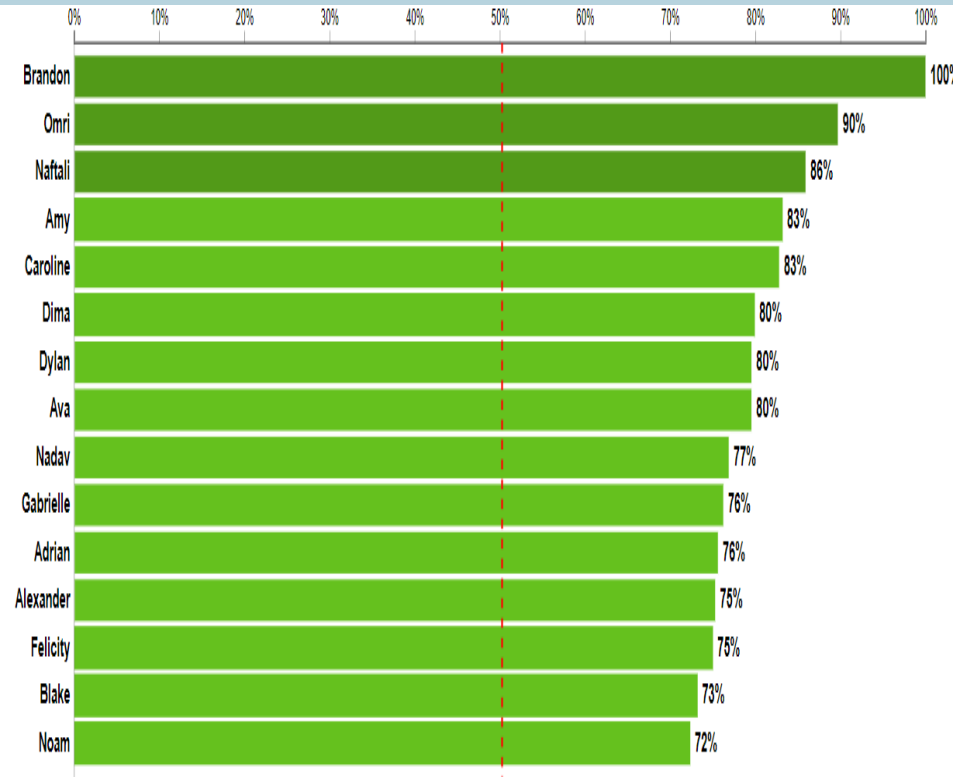
עוצמה ישירה: מי מפעיל

סמכות



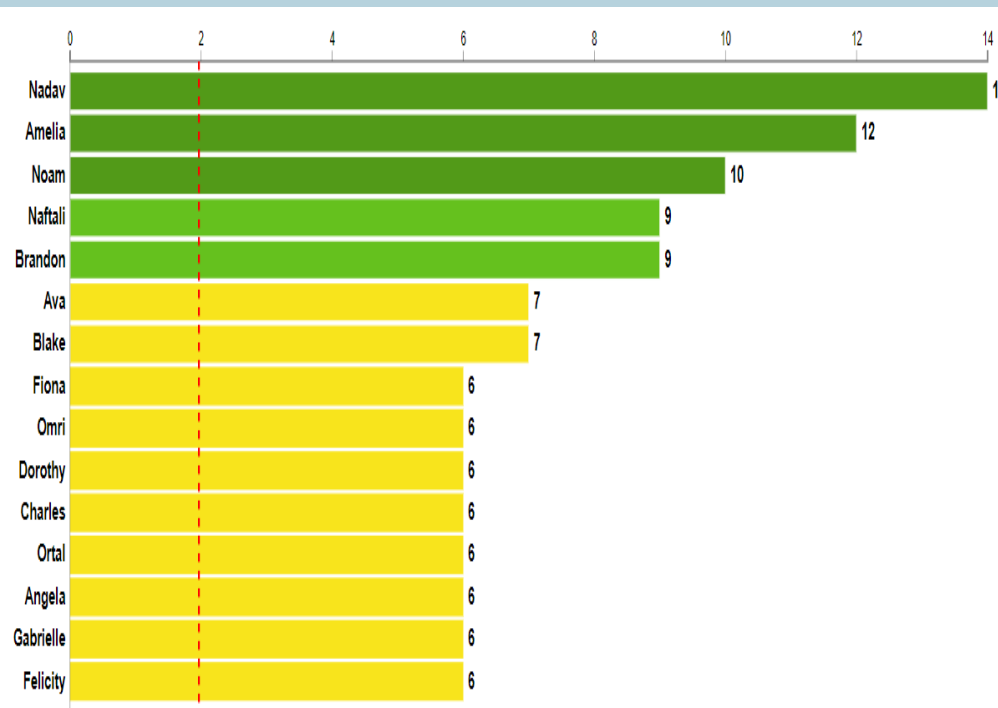
עובד	צוות	תפקיד
Blake	Team B	Head of business unit B
Omri	Team A	Head of business unit A
Brandon	Delivery Management	VP Delivery
Nadav	Team C	Head of business unit C
Naftali	NL	.Managing Director, N.L
Ava	CEO	C.E.O
Amelia	CTO and Prouducts	VP Technology & Prouducts
Ortal	PCI	Head of business unit - PCI
Noam	Sales and Marketing	VP Marketing & Sales
Alexander	ROW	Head of business unit- ROW

עוצמה עקיפה (השפעה)



עובד	צוות	תפקיד
Brandon	Delivery Management	VP Delivery
Omri	Team A	...ead of business unit A
Naftali	NL	...anaging Director, N.L
Amy	Resources	Office Manager
Caroline	Operations	COO
Dima	Resources	...cruitment Coordinator
Dylan	Resources	Office Manager
Ava	CEO	C.E.O
Nadav	Team C	...ead of business unit C
Gabrielle	Resources	VP Resources

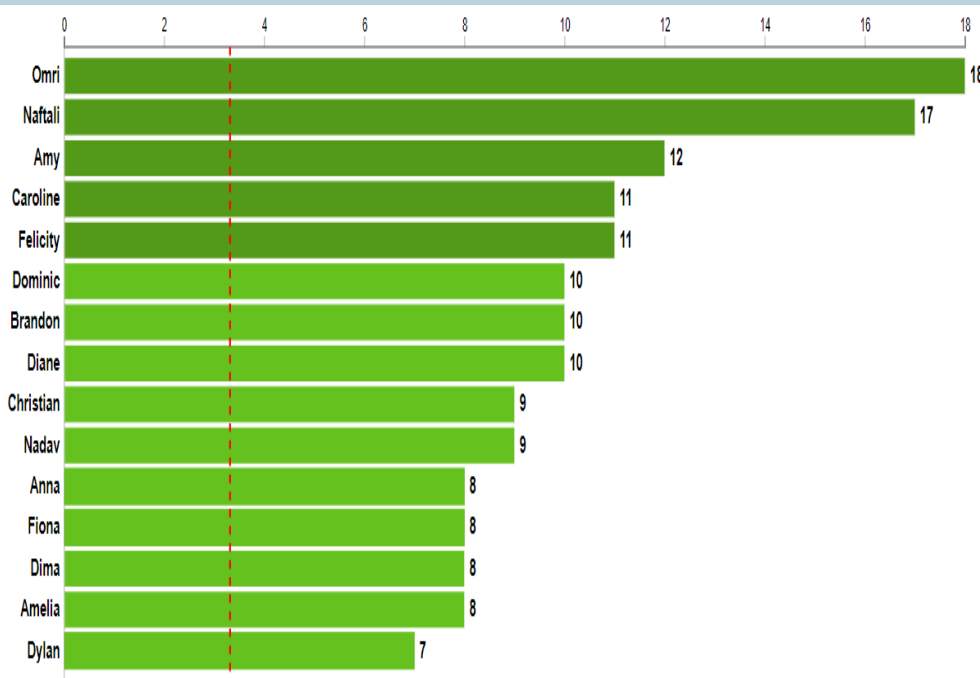
מי מבוקש לקשר ?



תפקיד	צוות	עובד
Head of business unit C	Team C	Nadav
VP Technology & Prouducts	CTO and Prouducts	Amelia
VP Marketing & Sales	Sales and Marketing	Noam
.Managing Director, N.L	NL	Naftali
VP Delivery	Delivery Management	Brandon
C.E.O	CEO	Ava
Head of business unit B	Team B	Blake
Information security consultant	Team C	Fiona
Head of business unit A	Team A	Omri
Information security consultant	Team C	Dorothy

למי יש קשרי עבודה

אפקטיביים?



עובד	צוות	תפקיד
Omri	Team A	Head of business unit A
Naftali	NL	.Managing Director, N.L
Amy	Resources	Office Manager
Caroline	Operations	COO
Felicity	Team A	Technical professional leader
Dominic	Team B	Information security consultant
Brandon	Delivery Management	VP Delivery
Diane	Distribution	Distribution Product Manager
Christian	Operations	Operation Manager
Nadav	Team C	Head of business unit C

ויחד עם זאת...



בעבודת ניהול נכונה ניתן לקדם את

עוצמתם של עובדים (מנהלים

וטלאנטים למשל), אם זה מקדם

את האינטרס הארגוני!



לסיכום:

'השורה התחתונה' של הדו"ח



Knowledge PRODUCTION

ריכוז האתגרים

צווארי בקבוק

מחלקת ליבה
בעייתית: UK

פרודוקטיביות
נמוכה

קשר בין
מנהלים בעייתי

סגירות ניהולית
וחוסר אכפתיות
ומעורבות עובדים

בעיה קשה של
שיתוף פעולה

18 עובדים
מנותקים

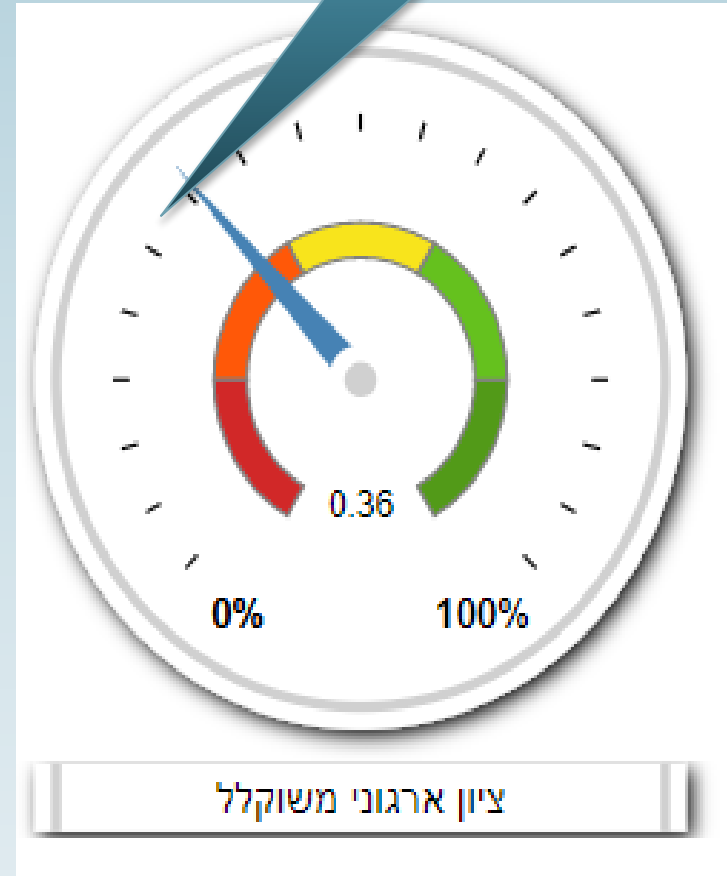
כניסה מסודרת
לתפקיד

אוליגרכיה
ארגונית

סיכום שלושת המדדים

בנצ'מרק : 33

- רמות ההיררכיה בארגון תקינות.
- יחס מנהלים עובדים תקין.
- רוב העוצמה בידי מחלקות הליבה!
- יצירתיות הינה מרכיב דומיננטי בתרבות.
- רצון לשת"פ: גבוה יחסית!
- בהירות בינונית (סבירה) של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי עבודה בינונית!
- רמת אמון בינונית של עובדים.
- ביטחון פסיכולוגי של עובדים : בינוני +
- תת ניהול: למנכ"ל החדש יש עדיין קושי להשיג את רצונו מרוב מרכיבי הארגון!
- ההשפעה העיקרית בידי מחלקת שירותים : הטיה מסוימת בתהליכי קבלת החלטות.
- ארבעה צווארי בקבוק ברמת המחלקה, ושלושה אנשים שהם צווארי בקבוק.
- 18 עובדים מנותקים!
- נתק של מחלקת ליבה חשובה : UK ; שמחייב תשומת לב ניהולית!
- פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים נמוכות מאוד!
- מדד האכפתיות נמוך במיוחד.
- בעיה ניהולית ומנהיגותית בסניף UK.
- כמות השת"פ: נמוכה.
- איכות השת"פ: נמוכה.
- השת"פ הפנימי נמוך מאוד!
- הקשר בין המנהלים בארגון נמוך.
- פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.



דרך אחרת להציג ארגון היא מודל APEI של יצחק אדיג'ס

ארגון במיטבו ממקסם את ארבעת מרכיבי הניהול הללו:

P	A	E	I
יכולת ביצועית: היכולת להיות ממוקד מטרה וליצר תוצאות (Purposeful)	יכולת מנהלית, אדמיניסטרטיבית (Administrator)	יכולת יזמית- יצירתית: היכולת ליזום בניית והקמת דברים חדשים Entrepreneurial	יכולת תכלולית / שיתופית: היכולת ליצור חיבורים Integrative

בעיה בארבעת ממדי הניהול!

P

- איכות קשרי עבודה בינונית!
- תת ניהול: למנכ"ל החדש יש עדיין קושי להשיג את רצונו מרוב מרכיבי הארגון!
- ההשפעה העיקרית בידי מחלקת שירותים: הטיה מסוימת בתהליכי קבלת החלטות.
- בעיה ניהולית ומנהיגותית בסניף UK.
- פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.

A

- רמות ההיררכיה בארגון תקינות.
- יחס מנהלים עובדים תקין.
- רוב העוצמה בידי מחלקות הליבה!
- בהירות בינונית (סבירה) של אחריות וסמכות.
- ארבעה צווארי בקבוק ברמת המחלקה, ושלושה אנשים שהם צווארי בקבוק.
- 18 עובדים מנותקים!
- נתק של מחלקת ליבה חשובה: UK; שמחייב תשומת לב ניהולית!

E

- יצירתיות הינה מרכיב דומיננטי בתרבות.
- רמת אמון בינונית של עובדים.
- פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים נמוכות מאוד!
- מדד האכפתיות נמוך במיוחד.

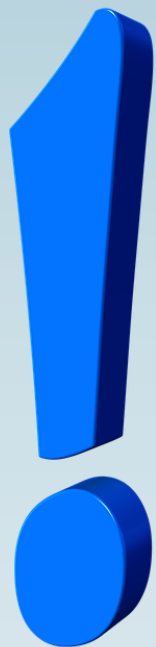
I

- רצון לשת"פ: גבוה יחסית!
- ביטחון פסיכולוגי של עובדים: בינוני +
- כמות השת"פ: נמוכה.
- איכות השת"פ: נמוכה.
- השת"פ הפנימי נמוך מאוד!
- הקשר בין המנהלים בארגון נמוך.

חולשה, בעיקר בממדי הטווח הארוך!

טווח ארוך	טווח קצר	
יוזמה (E)	הביצועי (דגש על תוצאות) (P)	אפקטיביות
תכלול / שיתוף (I)	אדמיניסטרטיבי-מחלקתי (A)	יעילות

כגודל האתגר גודל ההזדמנות...



דווקא תמונת המצב, הנמוכה,
מאפשרת קפיצת מדרגה
משמעותית בפרק זמן קצר
יחסית!



שתי בעיות ניהוליות מחייבות פתרון מידי!



▶ תת הניהול שהארגון נכנס אליו

(סביר להניח שתיפתר מאליה

עם השתלבות המנכ"ל החדש

בתפקידו).

▶ מצב סניף UK.

מה בהמשך?



Knowledge PRODUCTION

”ייצור ידע”

מה עכשיו?

משחררים צווארי
בקבוק

עובדים על שת"פ

פותרים את
בעיית UK

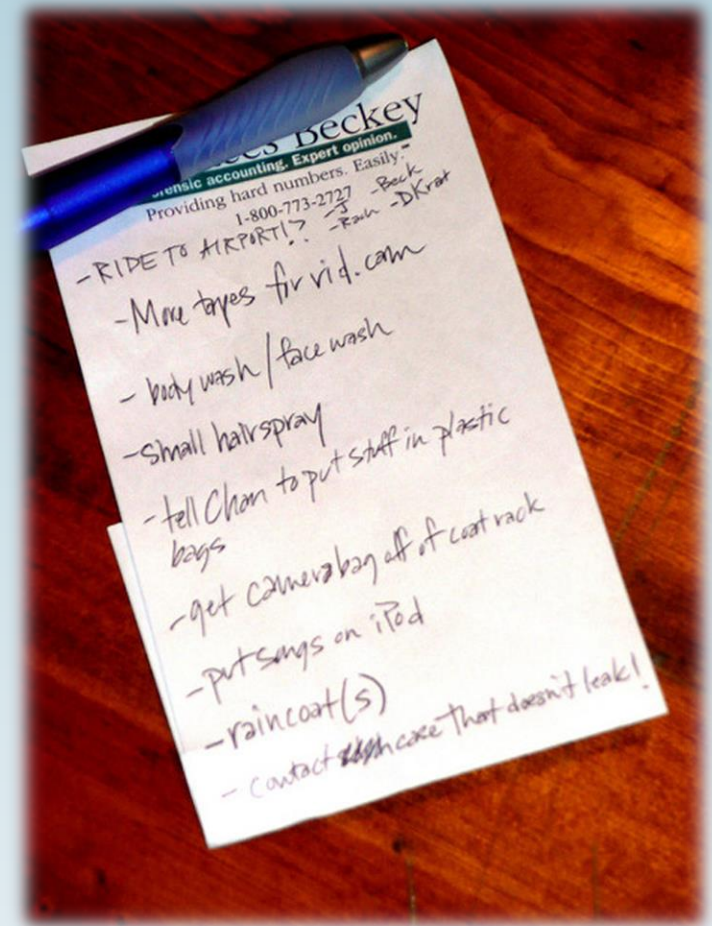
מעלים את עוצמת
מחלקות הליבה

ניתנים דגש
מיוחד לקשר
שבין המנהלים

מיישמים צעדים
לפתיחות ניהולית
ולעידוד מעורבות
עובדים

רשימת קשרים חלשים ומבוקשים לחיבור

- ▶ לכל מחלקה הכנו רשימות של קשרים חסרים **בתוך** המחלקה, **של** המחלקה, וקשרים מבוקשים **מה**מחלקה.
- ▶ היא תימסר לכם בקובץ נפרד, ביחד עם המצגת הרלוונטית לכם.



סדר עדיפות

- ▶ הקשרים ערוכים על פי סדר עדיפות מוצע לביצוע.
- ▶ סדר העדיפות מבוסס על פי מידת העוצמה של המבקש.
- ▶ ההנחה היא שככל שהאדם עוצמתי יותר, יהיה לו **קל יותר** להתחבר, והוא יוכל **להפיק** מהקשר הרבה יותר!



תיעדוף מנהל

רשימה זו נכון לתעדף על
פי שיקול דעת המנהל,
ולהכין תכנית ליצירת
חיבוריות ביניהם, על
בסיס שגרת הארגון.



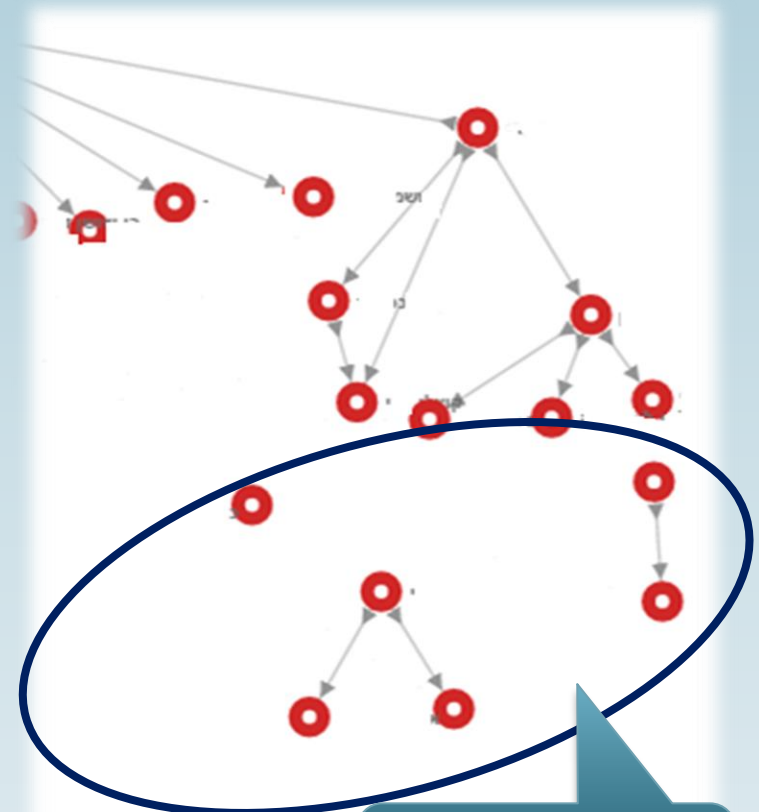
שחרור 'צווארי בקבוק'

אחד האתגרים החשובים למנהל
הוא לוודא, שמאמץ החיבוריות
משחרר, במידת האפשר, את
'צווארי הבקבוק' המבניים
במחלקה.



הקפדה על רצף סמכות ואחריות

בדגש נוסף הוא פתרון
בעיית הנתקים בזרימת
האחריות והסמכות.

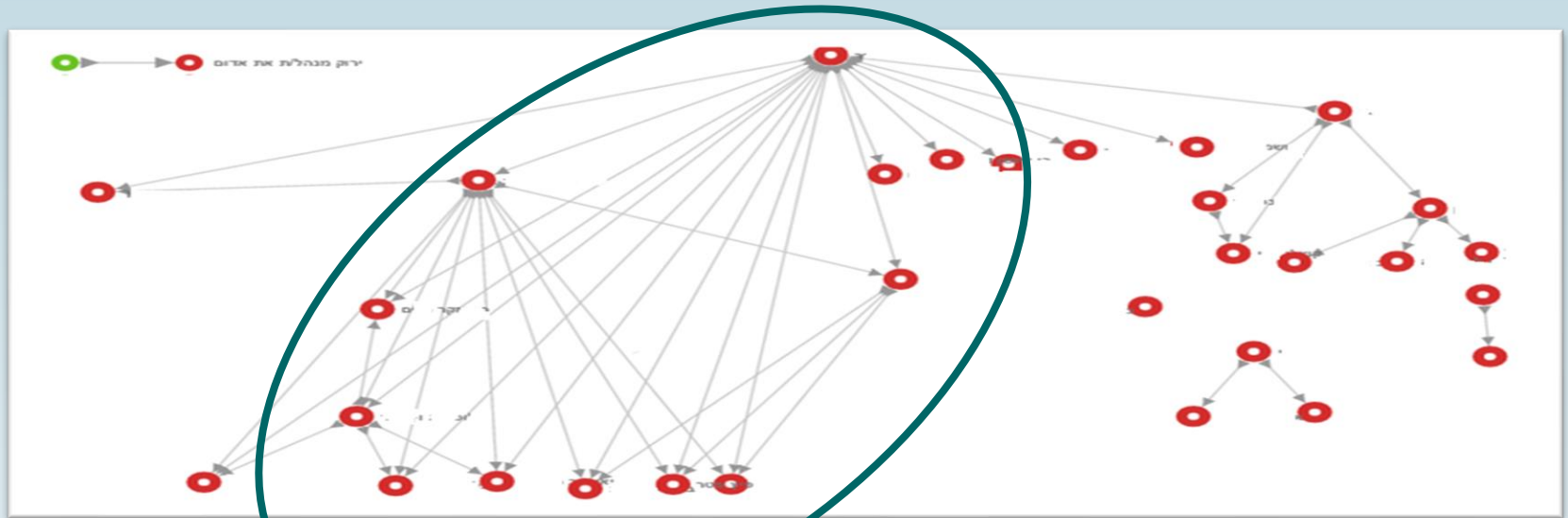


היעדר ממונה
ישיר

כפל אחריות וסמכות

▶ מתן דגש ניהולי לפתרון בעיית הכפילויות בזרימת האחריות והסמכות:

▶ בעיה זו קלה, ייחסית לפתרון ומומלץ להקדיש לה תשומת לב ניהולית.



מפת מוקדי הידע ותכנית לצבירתו

- ▶ **יצירת מפה של מוקדי הידע במחלקה וטיפוחו:** לאור החשיבות המוקנית בתרבות הארגונית למקצועיות ולידע, ועל רקע תמורות וחילופי דורות שהולך לעבור המפעל, מומלץ למפות את מוקדי הידע ולבנות תכנית לשימורם!
- ▶ **בנוסף, מומלץ לבצע מאמץ מפעלי, למפות את תהליכי העבודה.**

קישור (נטוורקינג)

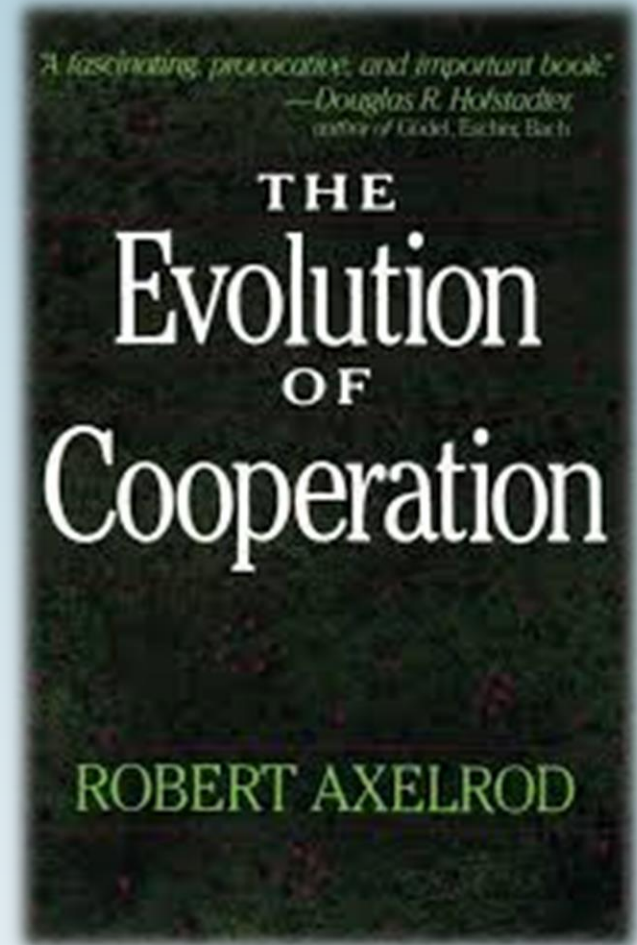


- ▶ על בסיס רשימת הקשרים הנדרשים יש להכין תכנון נטוורקינג: תכנית לקשר ביניהם, על בסיס שגרת הארגון.
- ▶ ביצוע נטוורקינג: יש לבצע את התכנית בשקט, 'מתחת לרדאר' (על מנת לא לעורר התנגדות).

השיטה : העצמת תדירות החיכוך בין אנשים ובין מחלקות

▶ חוק אקסלרוד

▶ חוק ברט אנדרסון דנינג



חוק אקסלרוד



ככל שבני אדם
מדברים ישירות
יותר פעמים
ובתדירות גבוהה
יותר, כך האמון
ביניהם גדל!

חוק ברט אנדרסון דנינג



ככל שתדירות האיטרציות בין
קבוצות בארגון גדולה יותר,
גדלה מידת העדכון ביניהן, ובין
הארגון ללקוחותיו; וגם דרגת
החדשנות עולה.

כלים להגברת אינטראקציה בארגון

- ▶ 'שולחנות עגולים'
- ▶ סדנאות 'Outdoor'
- ▶ מתן משימות משותפות מחלקתיות / אישיות
- ▶ שיבוץ מלמעלה לפורומים חוצי-ארגון, העוסקים בקידום פרויקטים או בנושאים מערכתיים אחרים.
- ▶ אירועים חברתיים ומקצועיים המתקיימים בחברה.

פייסבוק ארגוני

18:29 36% 🔊 📶 🌐 🌙



Lior Illouz →

שלחם.

2. האם אתם עוקבים אחרי אחרי במידע שמנהלים workplaces

12:02 PM

Read

Today

1. לא, השירות הוא בענן.
2. כל חברה שאני מכיר או שמעתי עליה שלמדה לעומק את נושא בטחון המידע הגיעה למסקנה שאין פתרון ענן בטוח משלנו. ממשלת סינגפור שידועה ברחבי העולם בדקדנות שלה בנושא, מטמיעה כיום את וורקפלייס אצל 140 אלף העובדים שלה - יש באתר שלנו גם מספר בנקים (ויש גם כאלה שלא באתר). לגבי היבטים משפטיים של הנושא אני בטוח שאם יהיה עניין רציני מהכיוון שלהם הצוות שלנו באירופה ישלח את החוזה שם יש נוסח מסודר וברור.



6:22 PM

Type a message



סוכני שינוי



▶ במצגת מפורטים העובדים 'סוכני

השינוי' במחלקתכם.

▶ מומלץ להעניק להם תשומת לב

ניהולית משמעותית, אם כפורום קבוע

ואם ב'אחד על אחד" עם המנהל.

תהליך שיפור דינאמי, לאורך זמן...

‣ מדידה תקופתית מאפשרת

אמידת אפקטיביות

הפעולה ותכנון לפרק הזמן

הבא.

‣ וחוזר חלילה.



עד כאן הדו"ח. כמה זמן ייקח ליועץ ארגוני דוח
כזה? ידנית לוקח ליועץ לאבחן ארגון ב- 4
חודשים, ולעולם לא יגיע לרמת העומק הזו...



מרגע שהדוח מוכן, ניתן להכין על בסיס המידע שנצבר בו דוחות עומק



- ▶ דוחות ספציפיים למחלקות בארגון ;
- ▶ דוחות הערכה ליטלנטיס / למנהלים ;
- ▶ דוחות השוואה בין תקופות ;
- ▶ דוחות השוואה לארגונים אחרים ;
- ▶ סימולציות לפני שינוי ארגוני.

דו"ח כזה משנה לחלוטין את תפקידו של היועץ הארגוני

- ▶ עיקר העבודה עוברת מהאבחון **להעמקת ההבנה של הבעיות ולטיפול בליקויים.**
- ▶ העובדה שניתן לבדוק את תוצאות ההתערבות מאפשרת ליועץ ליצור **תיק עבודות**, שבו יוכלו להסביר למנכ"ל, מהי ההתערבות שהוא מציעים; מה הייתה התוצאה בארגונים אחרים...
▶ והוא גם יכול להוכיח הצלחה בסוף ההתערבות!



סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"