

אבחון וניתוח עובד בארגון

בעזרת ניתוח רשתות ארגוניות ONA

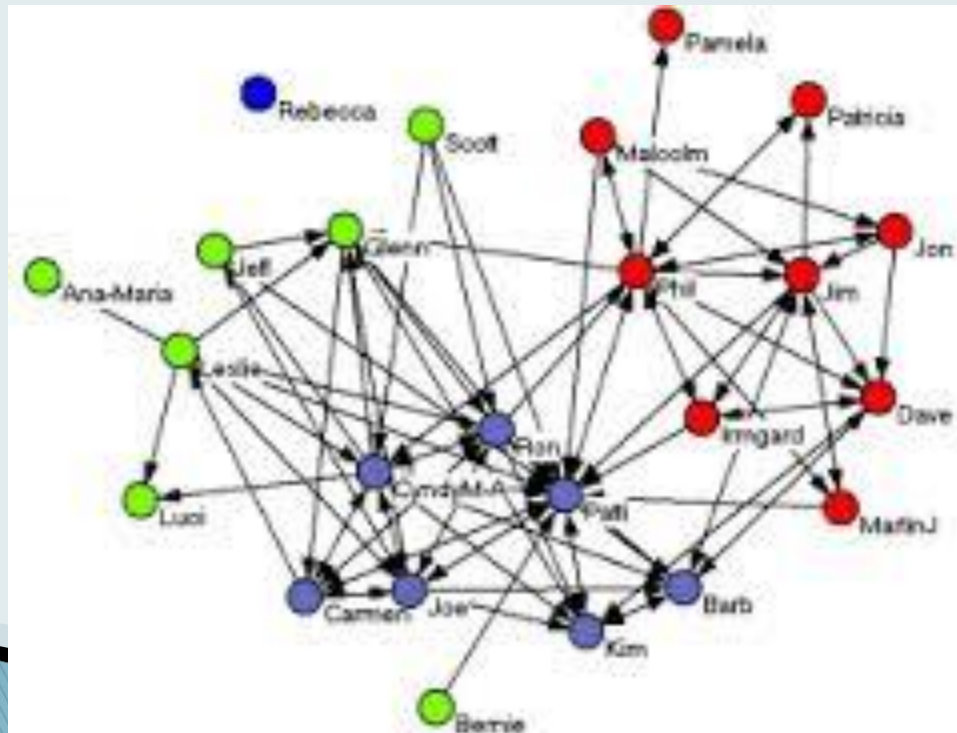


Knowledge PRODUCTION

לא ארחיב על דוח האבחון הארגוני

המתבצע בעזרת הרשת...

ומי שמבקש ללמוד את הסוגייה של אבחון וניתוח רשתות ארגוניות, מומלץ לו להתחיל מהדוח הארגוני, שהדוח הזה הוא רק נגזרת שלו



**הערכת עובד היא אחת ההרחבות האפשריות לדוח
ניתוח הרשת הארגונית; ומטרתו להמחיש דרך הערכה
אלטרנטיבית – אובייקטיבית – בעזרת הרשת**



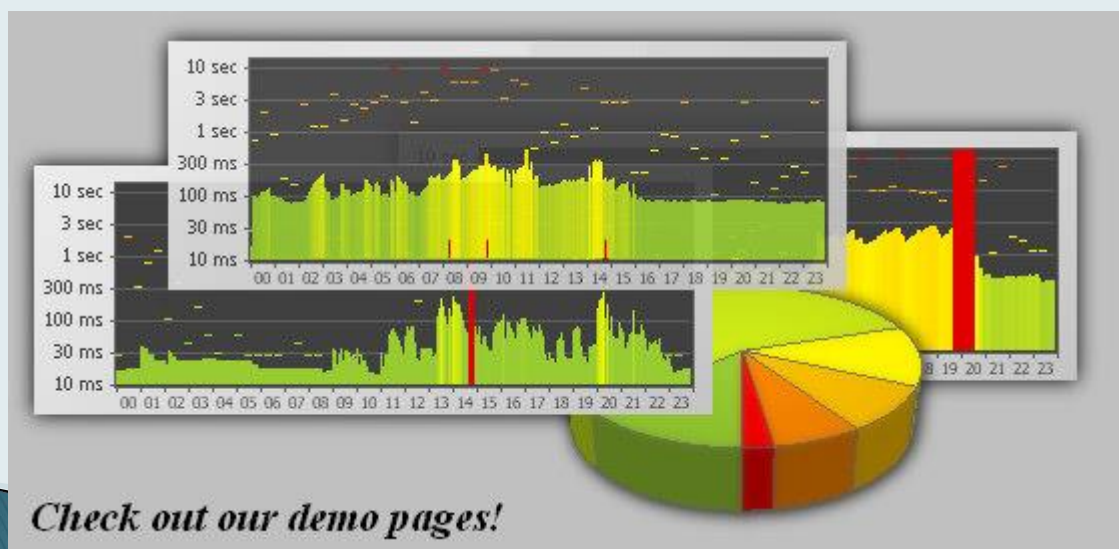
למשל:



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

אזכיר 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**



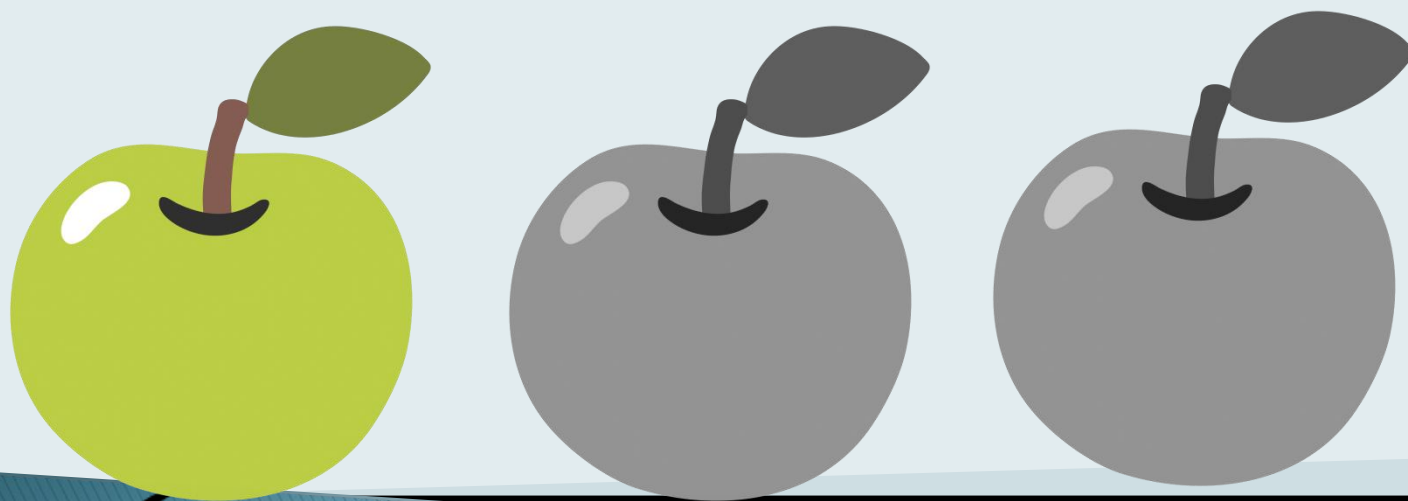
עפרון רזי ז"ל

3 דורות של מערכות רשת:

- Aurora** ▶
- DNA-7** ▶
- EFRON** ▶

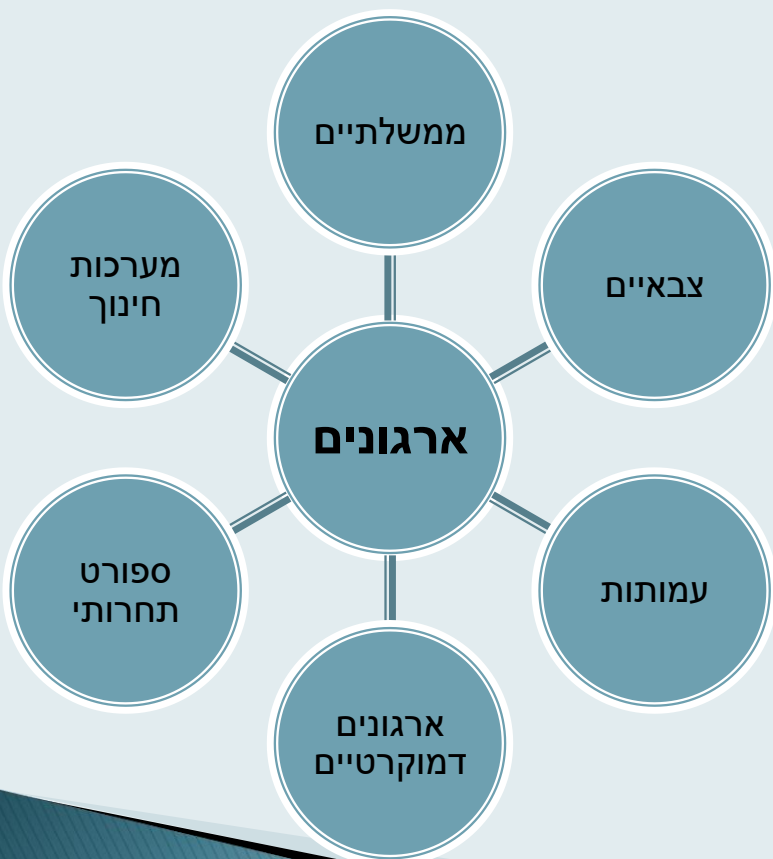
זהו כלי ניהולי, המבוסס על תפיסה אחרת

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



Knowledge PRODUCTION

כלי לאבחון, לפתרון בעיות וליצירת שינוי בעזרת רשתות



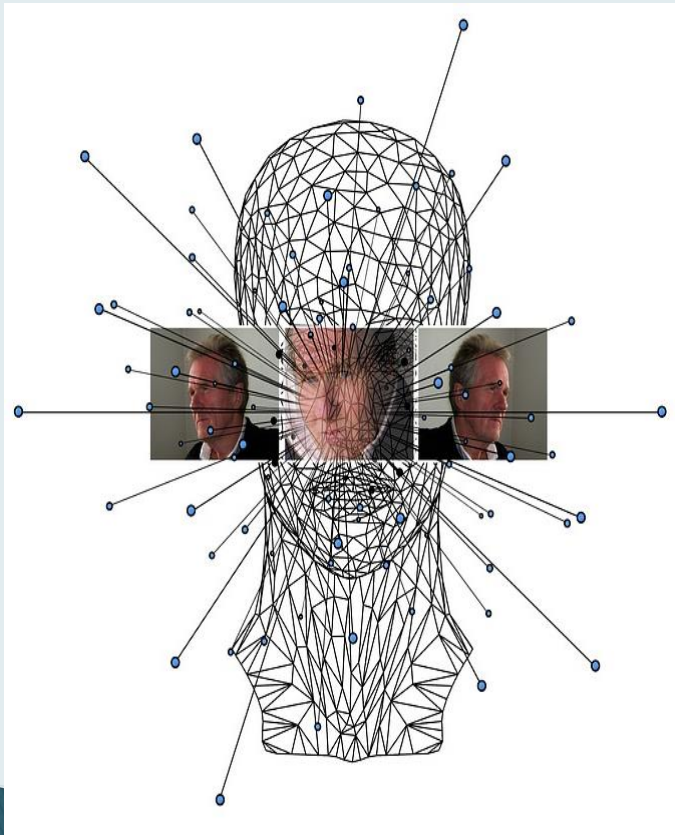
▶ בארגונים לסוגיהם

▶ 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.

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?

חברת הי-טק בינלאומית

הערכת עובד: רונן – ראש צוות א'



Knowledge PRODUCTION

דו"ח זה **שונה** מהותית מהערכת עובד 'רגילה'...

- ▶ ... בכך שלא מדובר במעריך, שמפרט בפני מוערך את דעתו הסובייקטיבית...
- ▶ אלא בגורם 'אובייקטיבי' לכאורה, שמתאר בדוח, מה שווה באמת העובד לארגון...



על כן...

1. דו"ח הערכה זה מיועד להנהלת הארגון ולא למוערך.
2. הוא מחייב עיבוד לפני הצגת חלק מממצאיו, או כולם, למוערך.
3. ככל שכמות האבחונים גדלה, כך ההערכה מעמיקה ומתחדדת יותר, בהתאמה!

חמישה מרכיבים לדו"ח

(במקרה זה, של הערכת ראש יחידת משנה)



1. רונן ביחס לאחרים;
2. רונן כמנהל;
3. הישגי הצוות: מבנה ניהול ושת"פ;
4. רונן: היבטים אישיים;
5. הפרופיל הניהולי של רונן;
6. סיכום.

רונן ביחס לאחרים

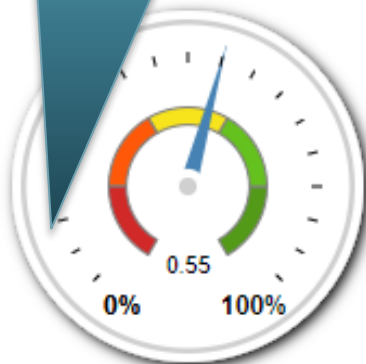


Knowledge PRODUCTION

מבט כללי: יתרון בולט מול

הממוצע הארגוני

ממוצע ארגוני 15



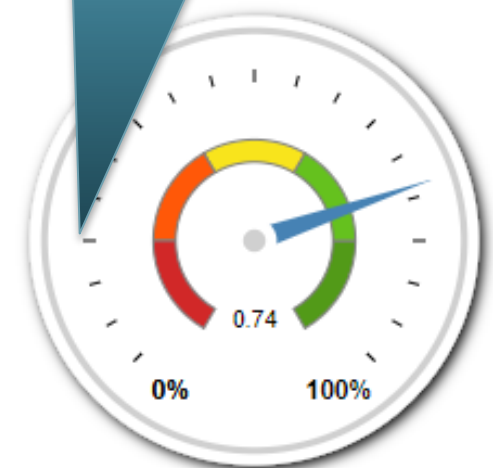
שיתוף פעולה

ממוצע ארגוני 25



מרכזיות

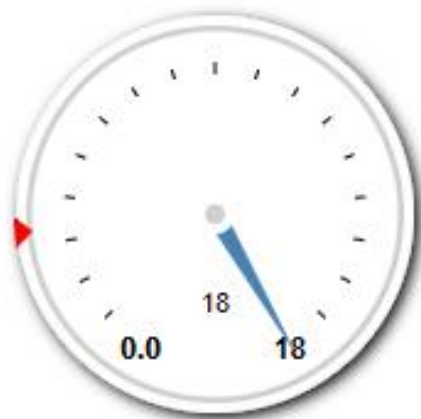
ממוצע ארגוני 21



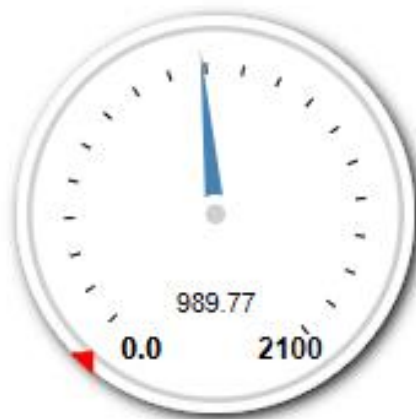
Nahamu Ronen

פירוט ממדי עוצמה עיקריים יתרון מוחלט על פני הממוצע הארגוני

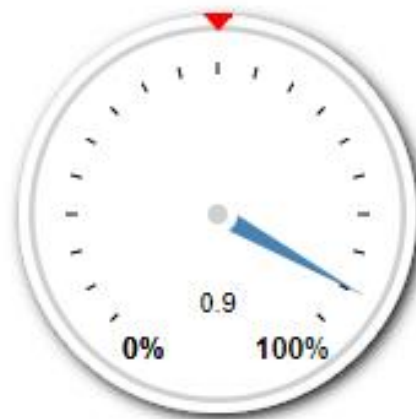
מרכזיות



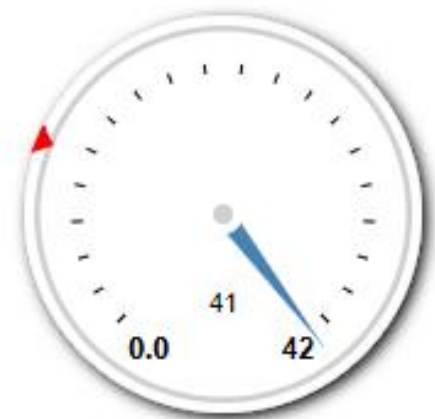
אפקטיביות עובדים



תיווך



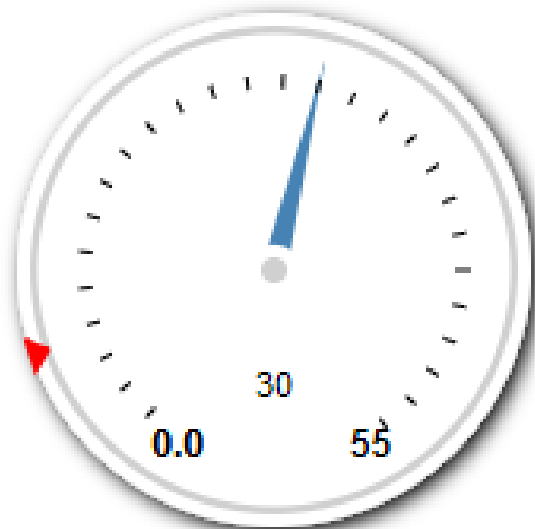
השפעה



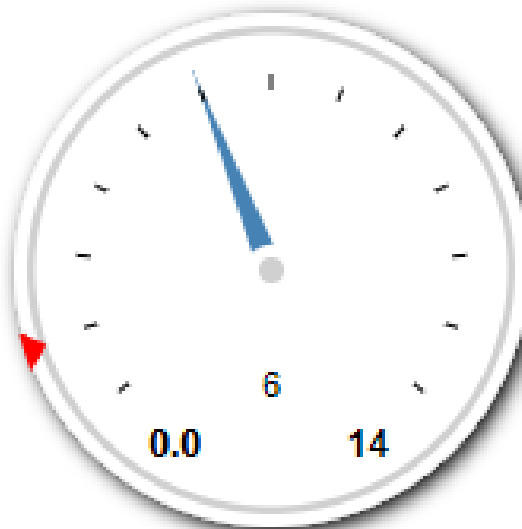
עוצמה

פירוט ממדי שיתוף פעולה עיקריים כנ"ל

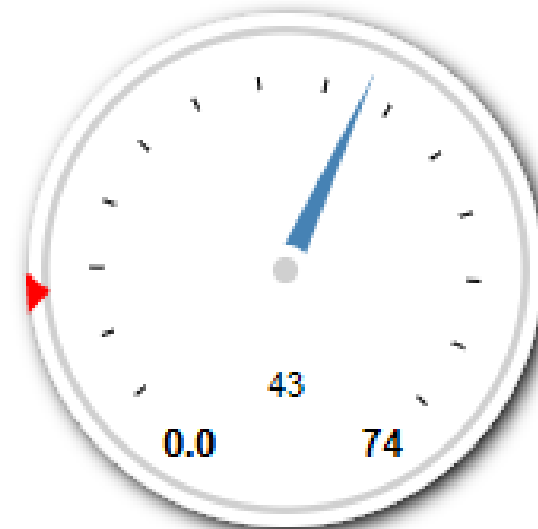
שיתוף פעולה



קשרים מחוץ לצוות



מבוקשים



נטייה לשת"פ

רוּנָן כּמִנְהַל



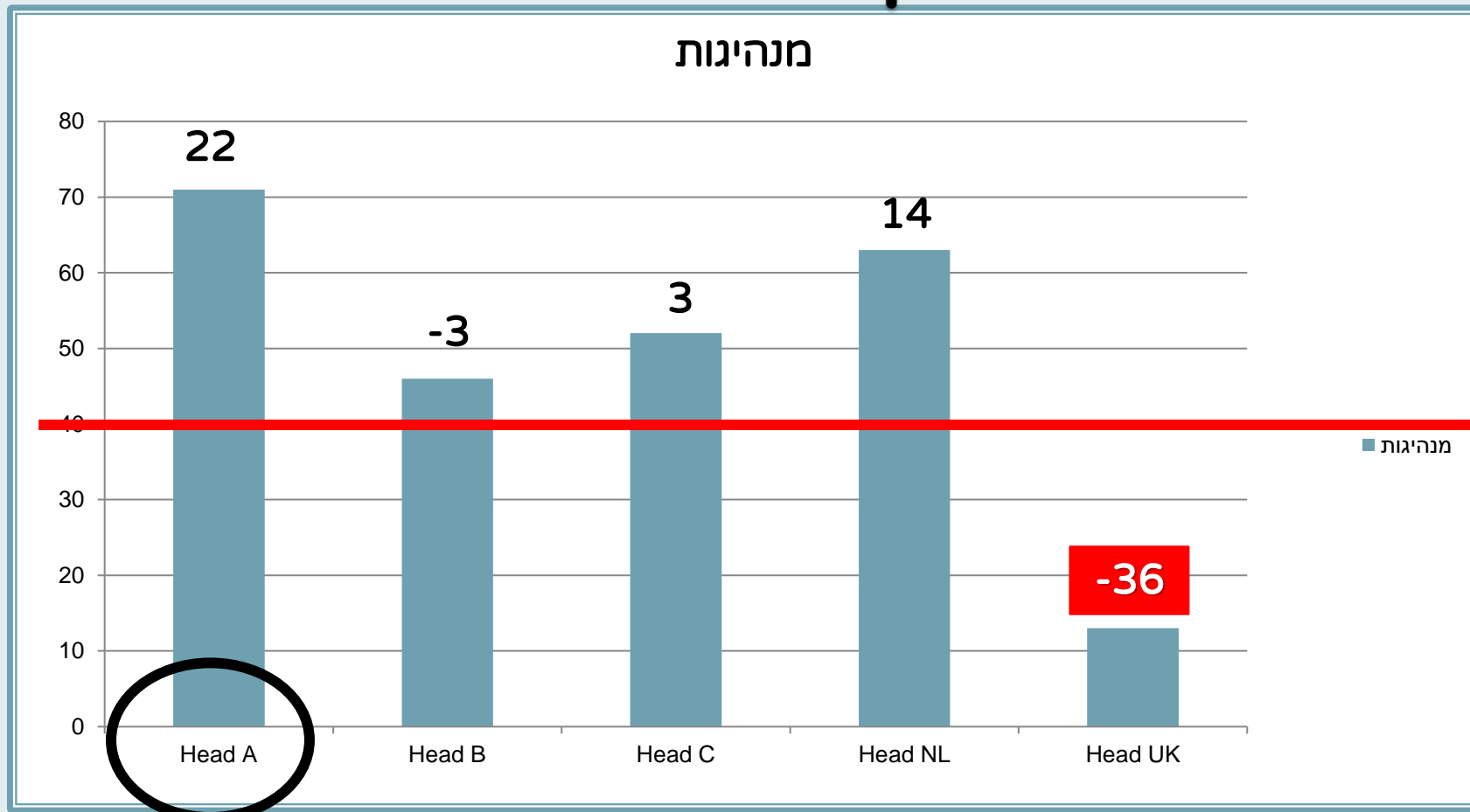
Knowledge PRODUCTION

מנהיגות ברשת...

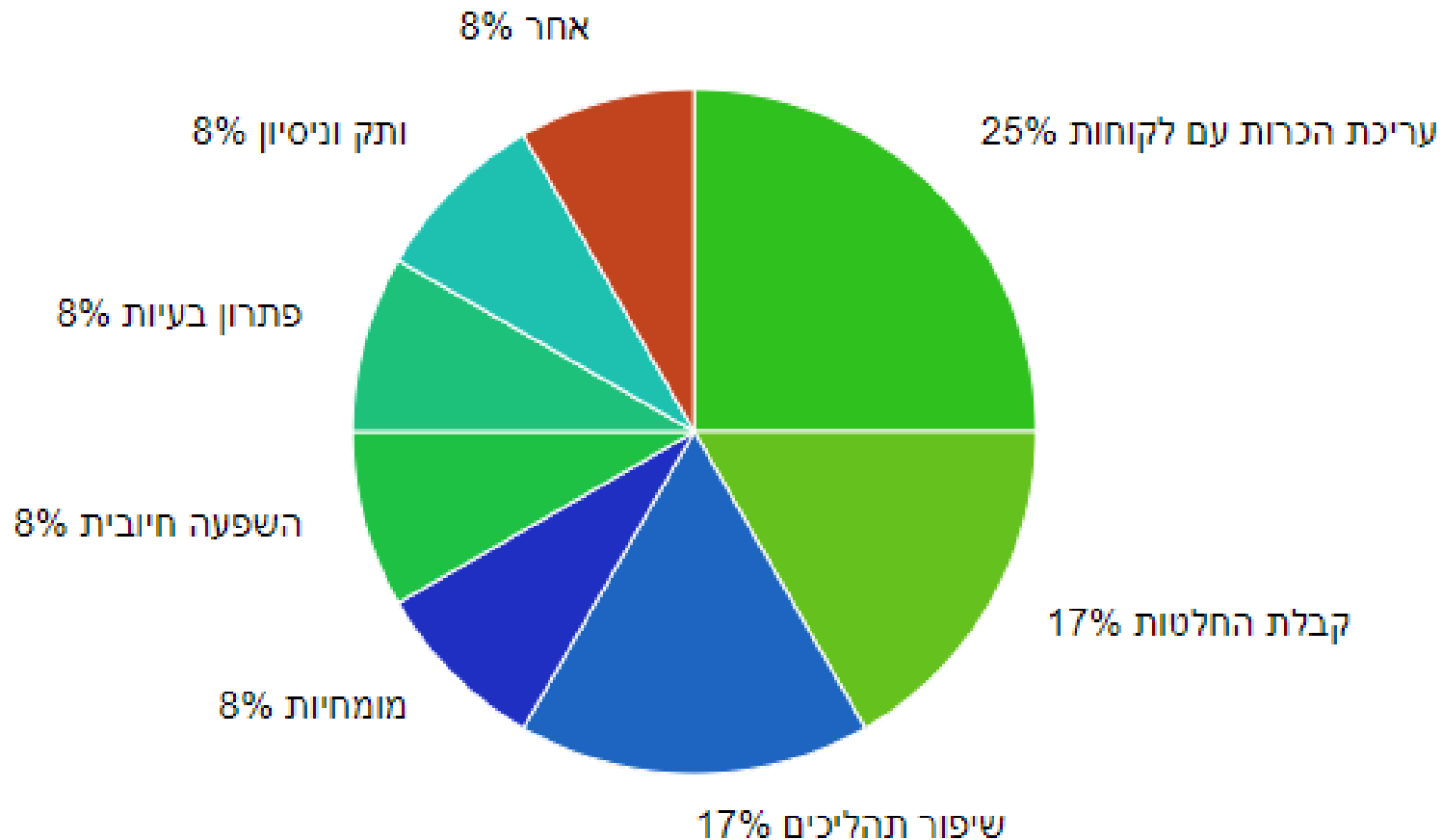


- ▶ היא העוצמה היתרה שיש למנהל ביחס לממוצע העוצמה של הדומים לו.
- ▶ משמע, עד כמה הצליח להשביח - או למזער - את העוצמה שניתנה לו דרך הסמכות והאחריות

מנהיגות: רונן הוא הבולט ביותר בין ראשי הקבוצות וסניפי חו"ל

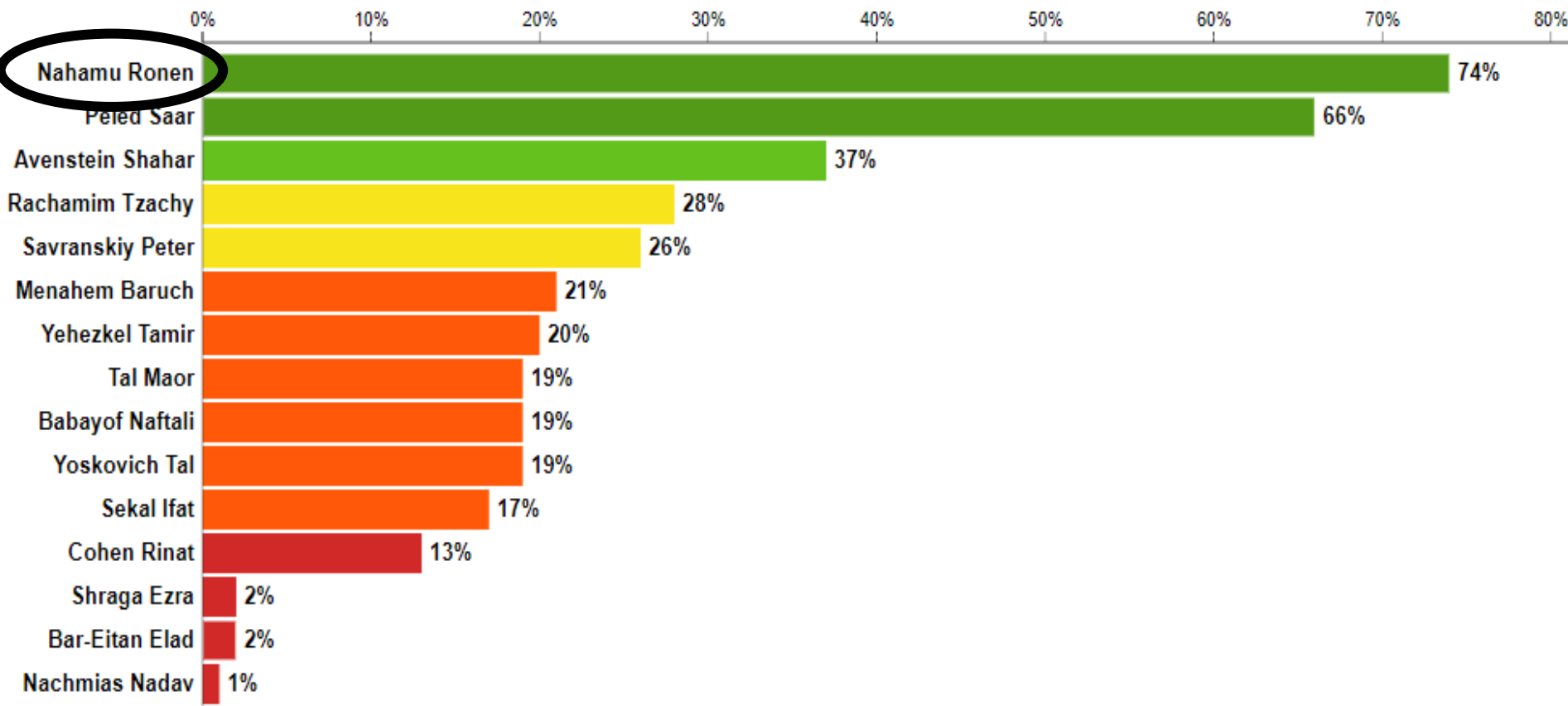


למה רונן מבוקש לקשר?

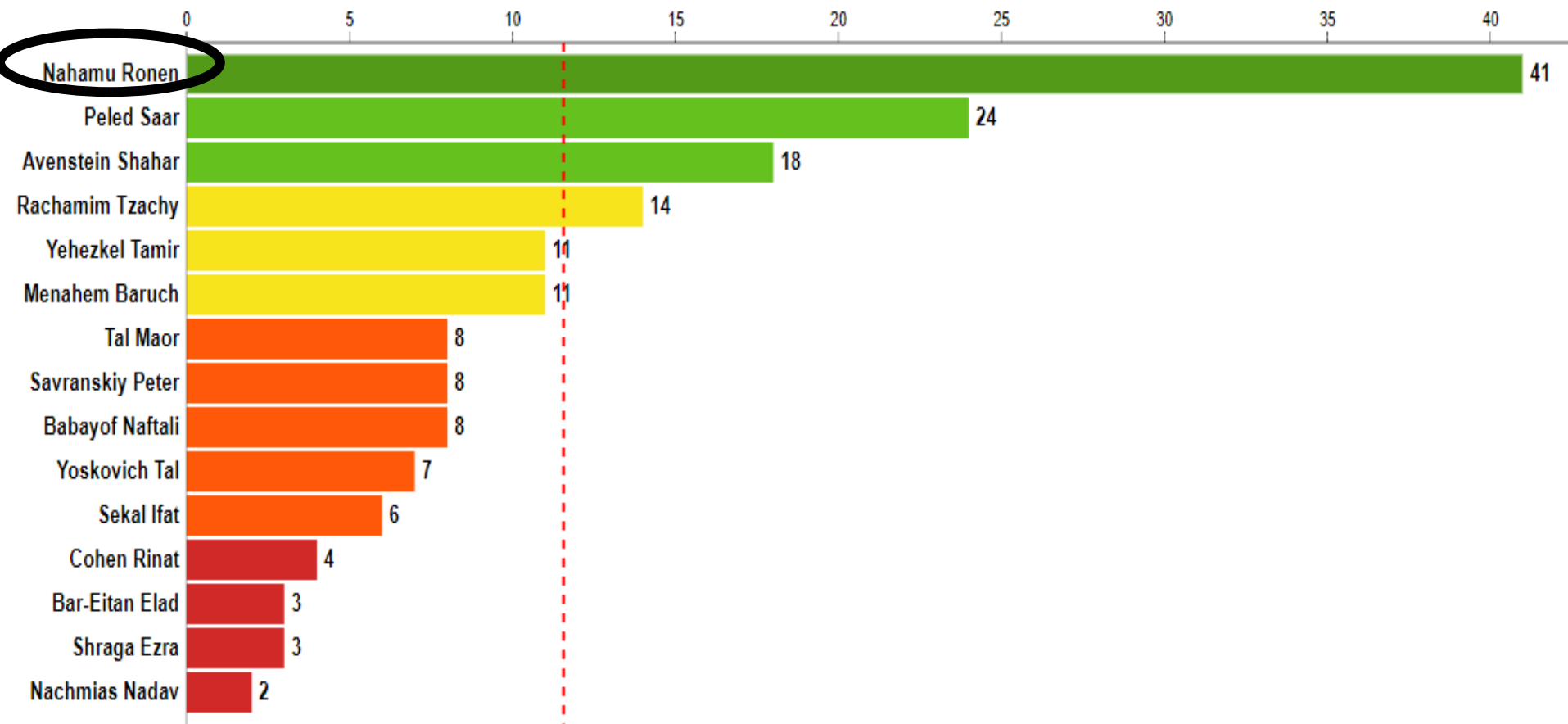


רון העוצמתי בצוות

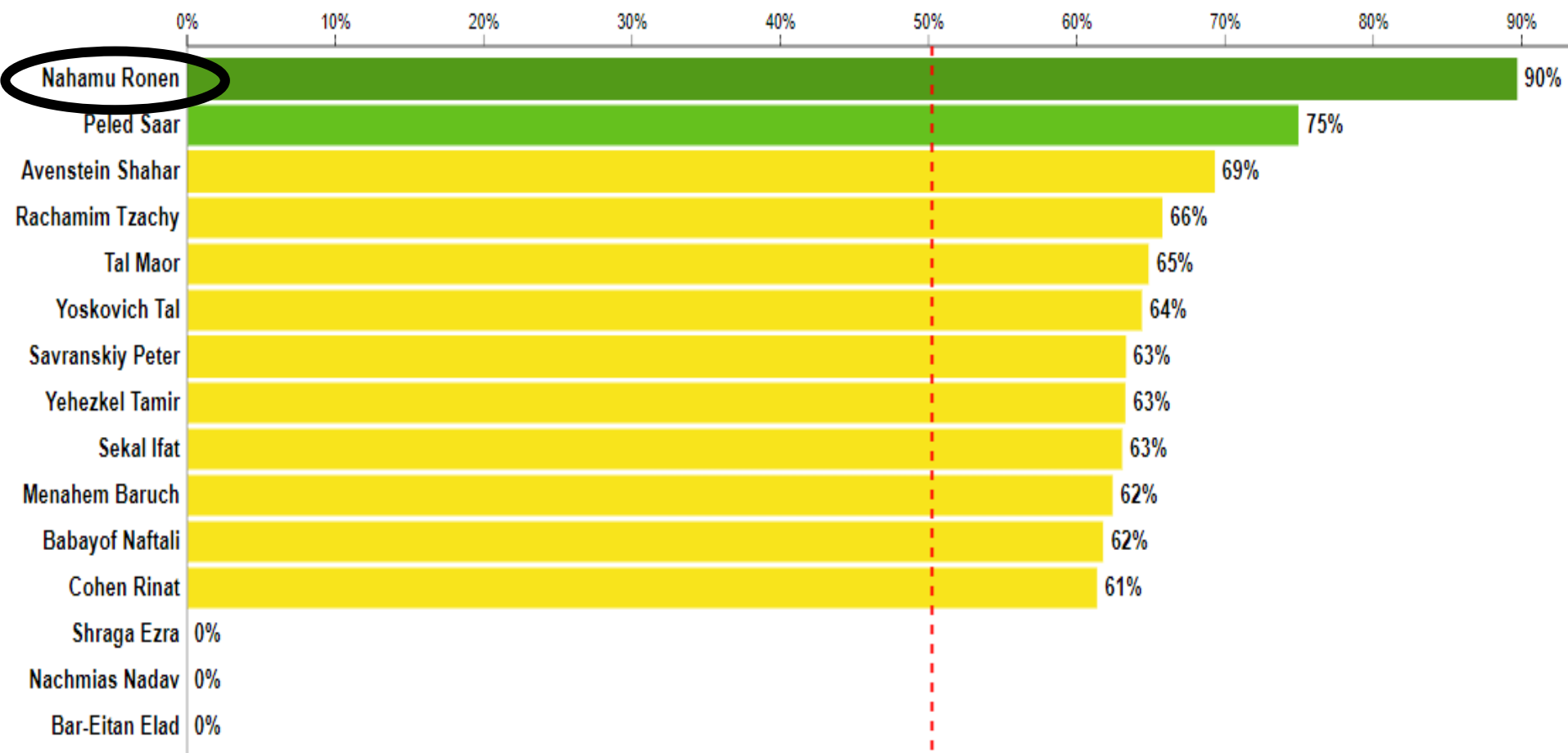
(הוא יכול לגרום לאחרים לעשות את רצונו)



הוא מפעיל הסמכות העיקרי בצוות



המשפיע העיקרי (עוצמה עקיפה, שקטה)

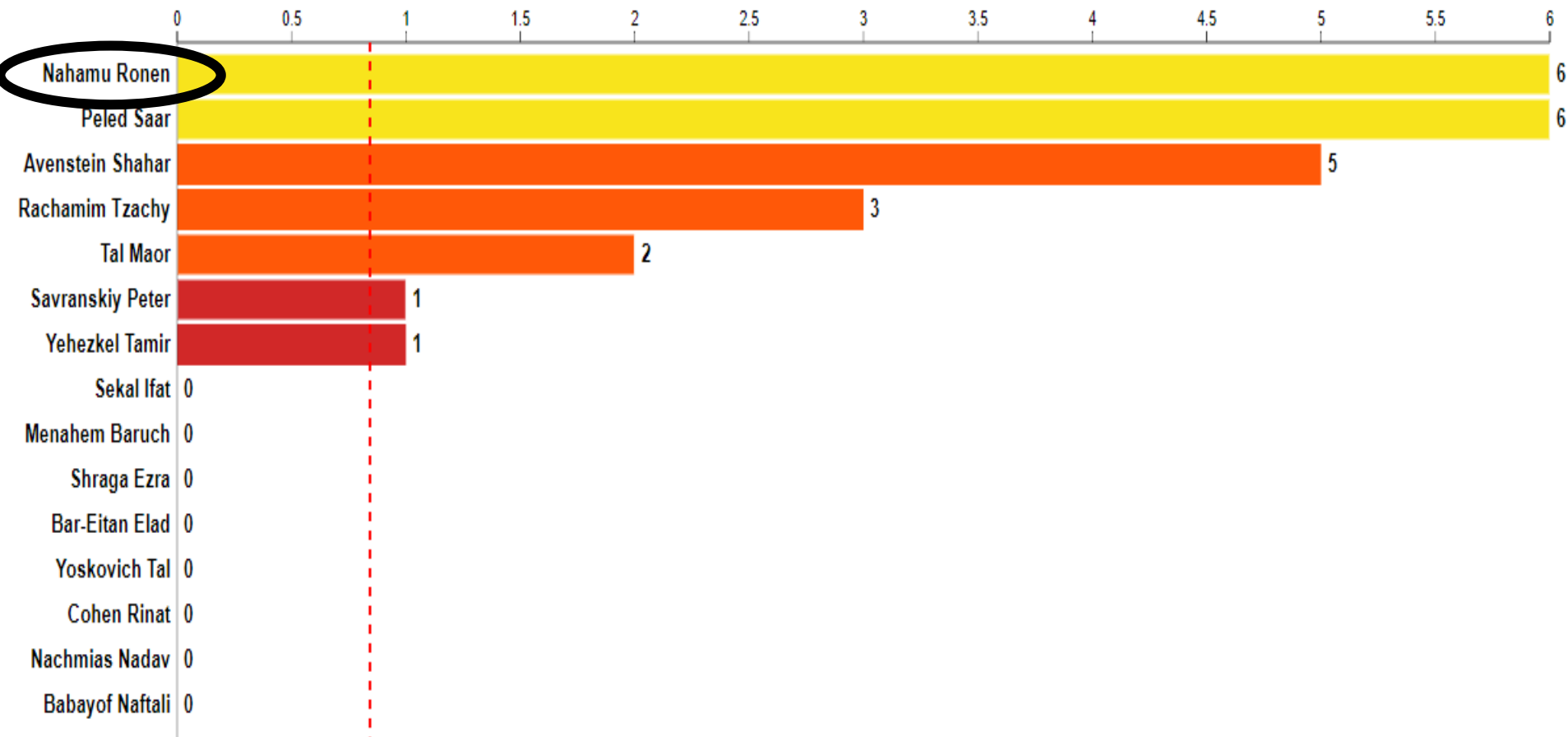


רון הוא צוואר בקבוק במחלקה (הכל דרכו...)

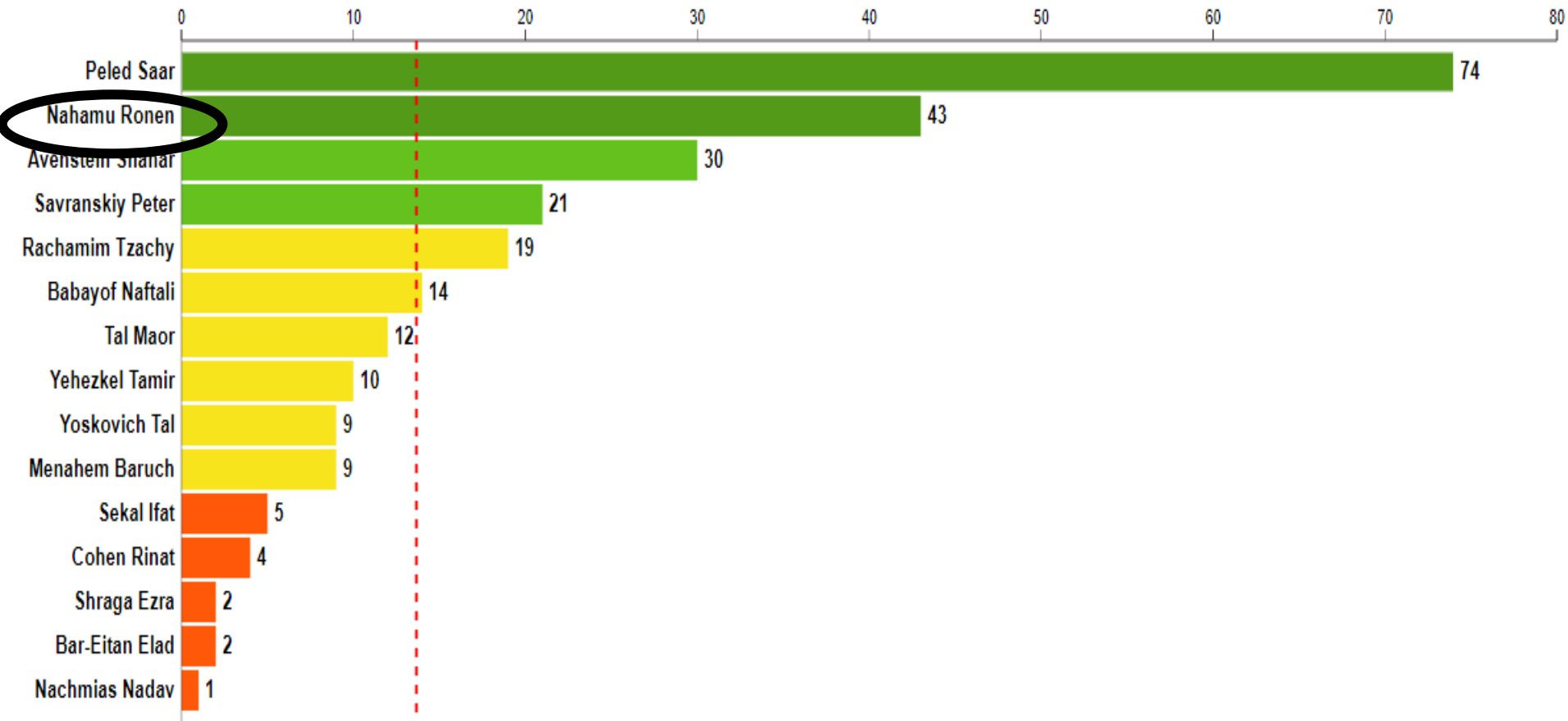


זה מקור כוחו של רון!

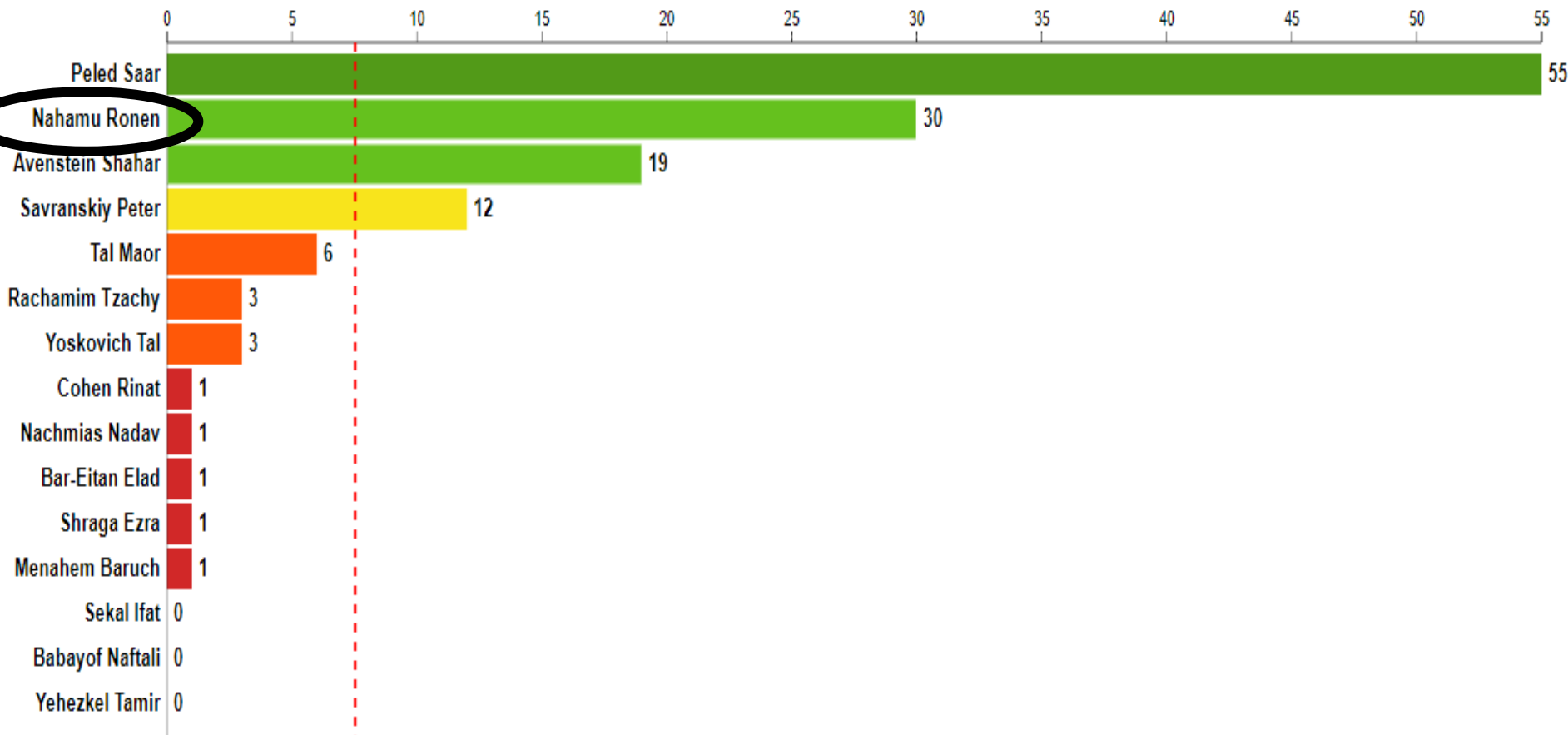
רון וסער הם המבוקשים העיקריים לקשר



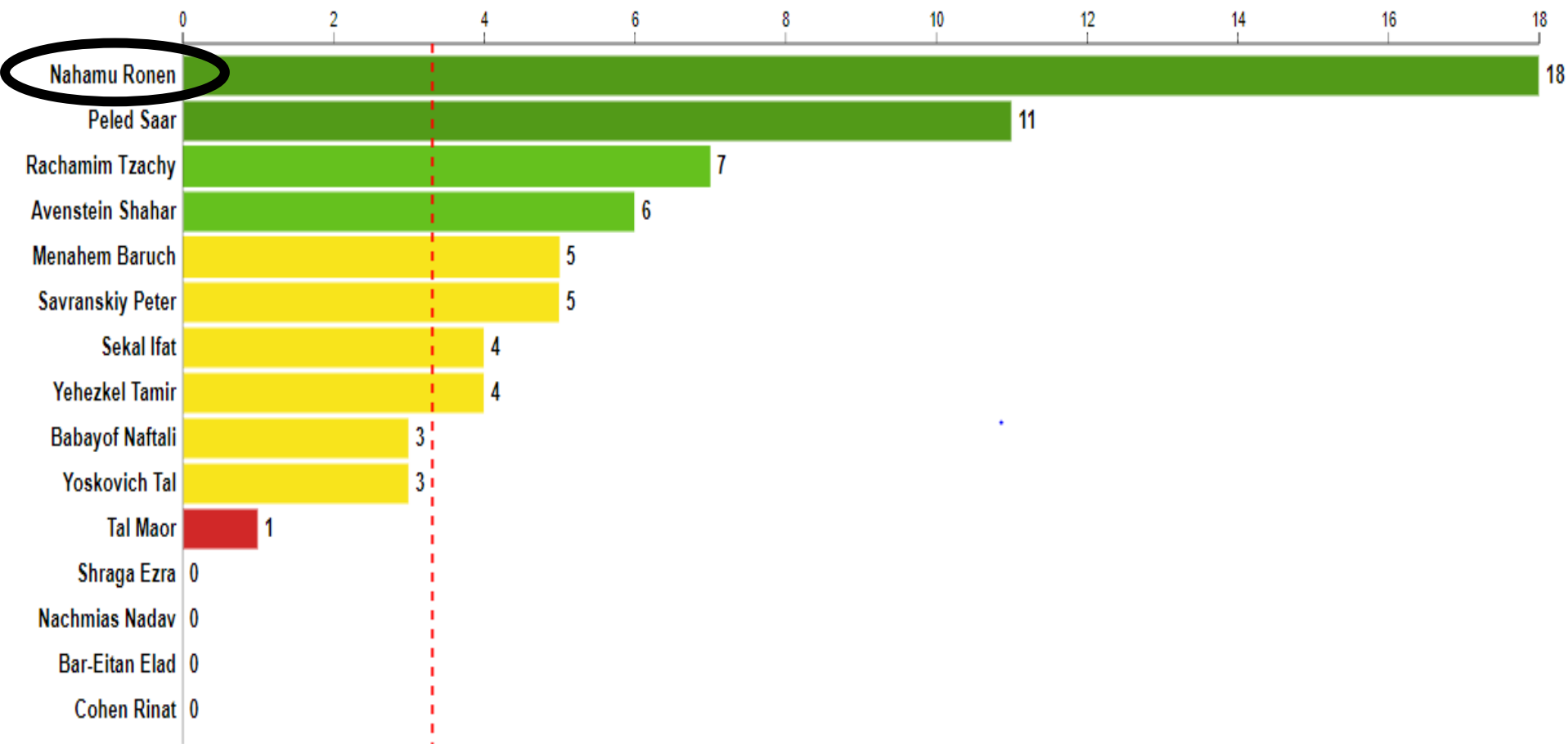
רוון שני בנכונות לשתף פעולה



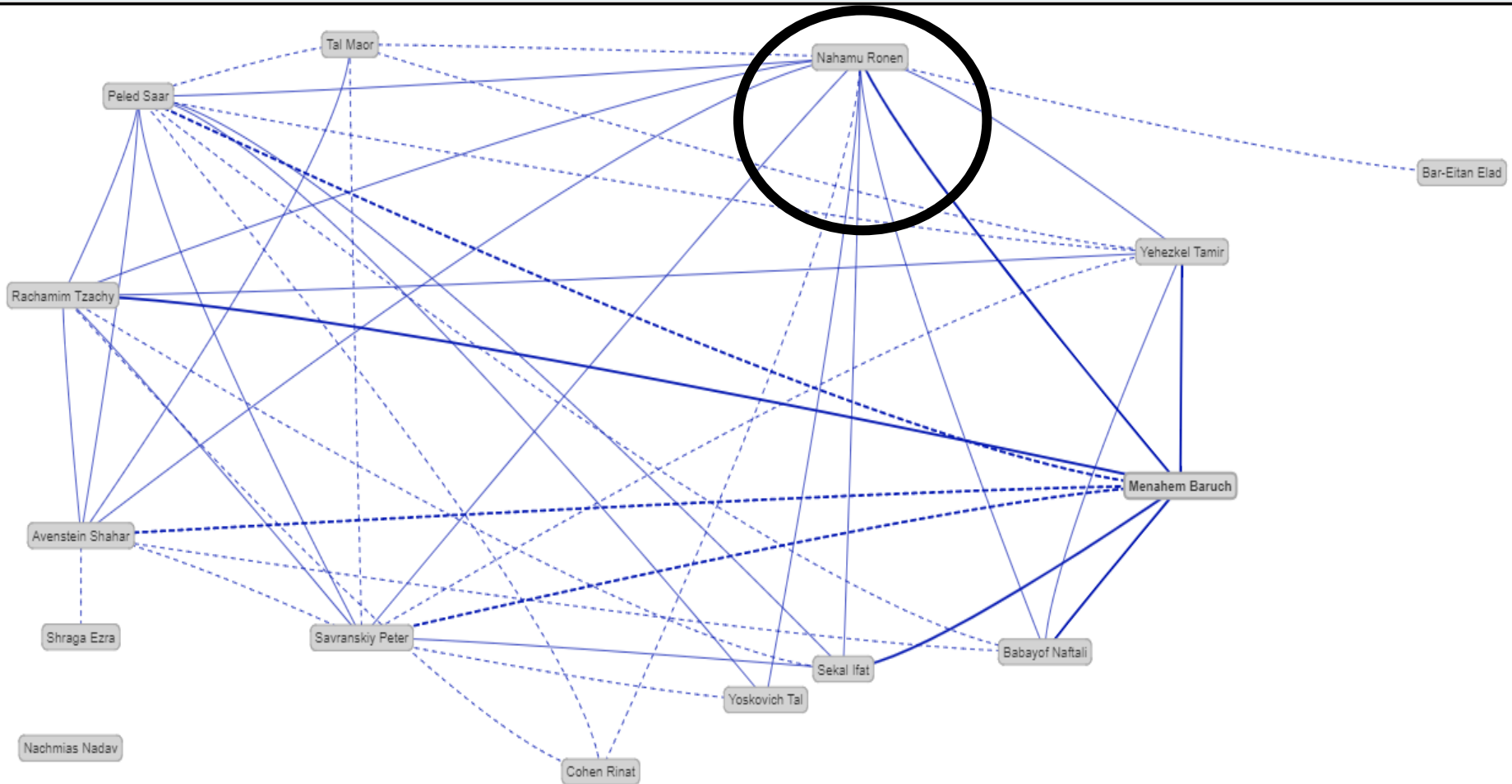
רון שני בקשר עם צוותים אחרים



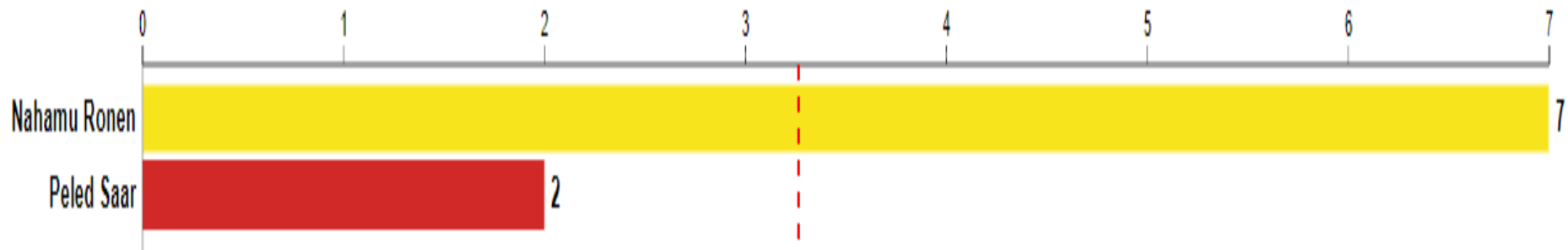
ראשון באפקטיביות קשרי העבודה



רוּן בַּמַּפֶּת הָאָרְגוֹן



רון הוא ראשון בקשרים בין מנהלים



צוותו של רונן בתוך הארגון



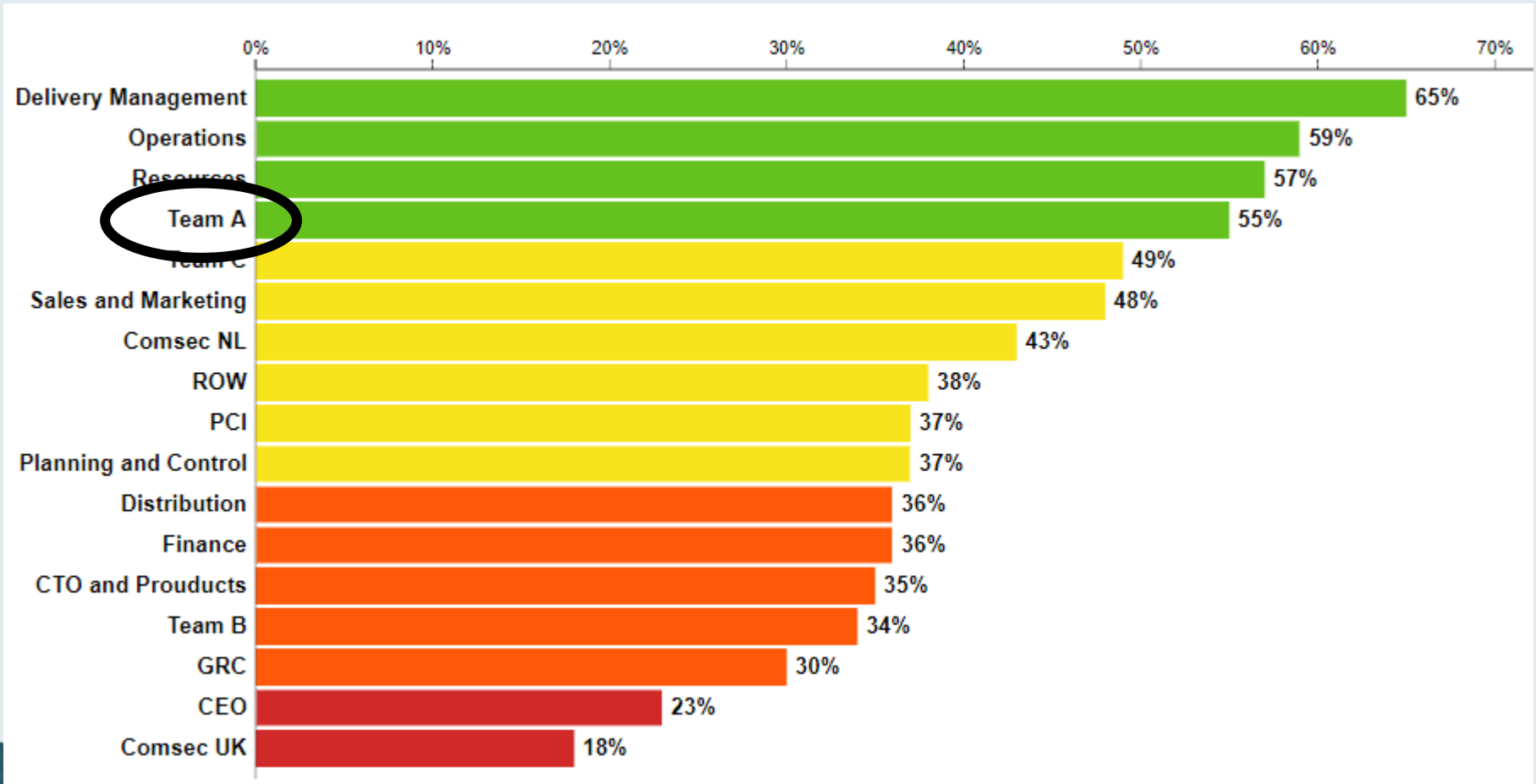
Knowledge PRODUCTION

צוות A: אתגרי מבנה

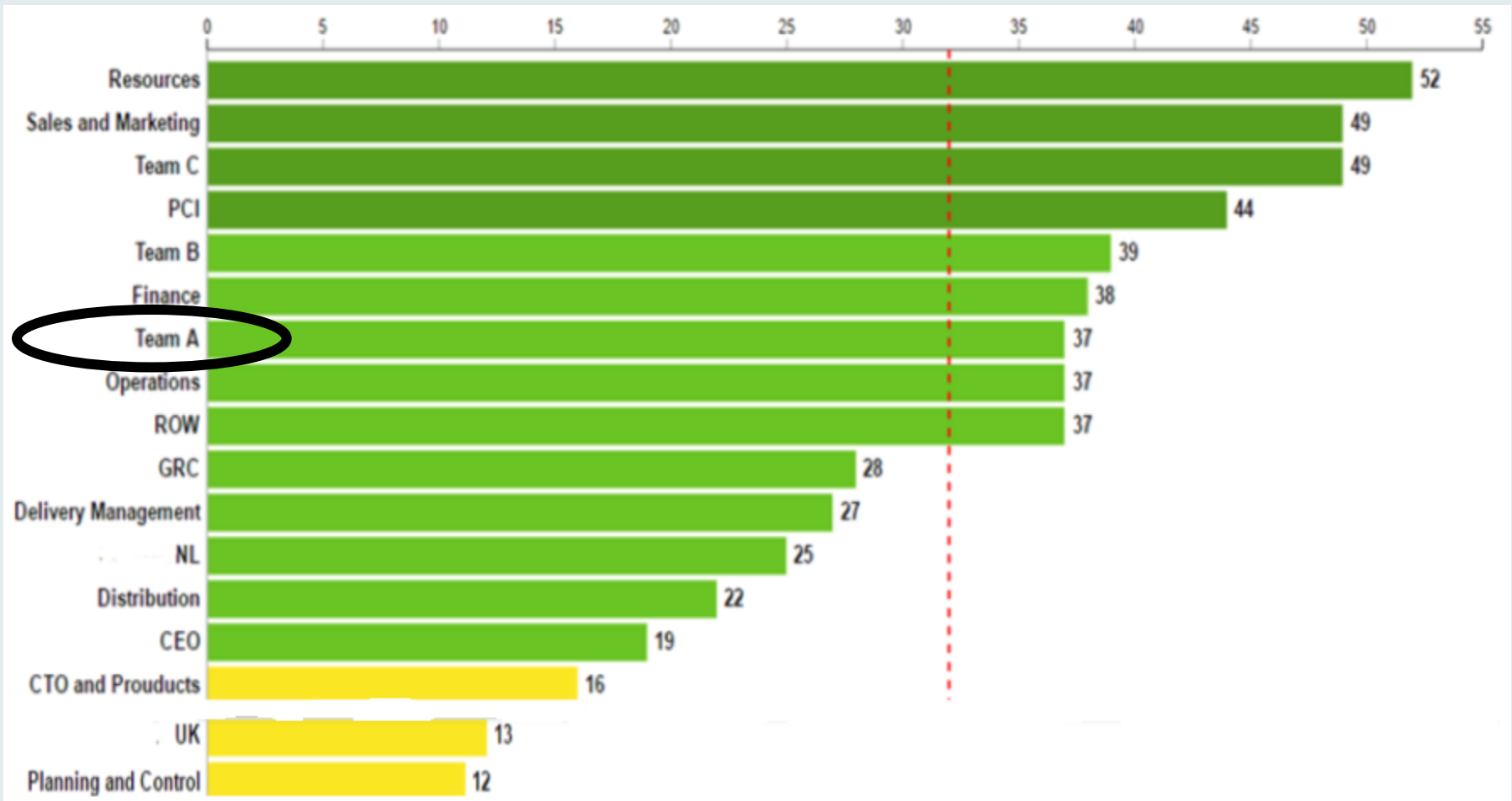


Knowledge PRODUCTION

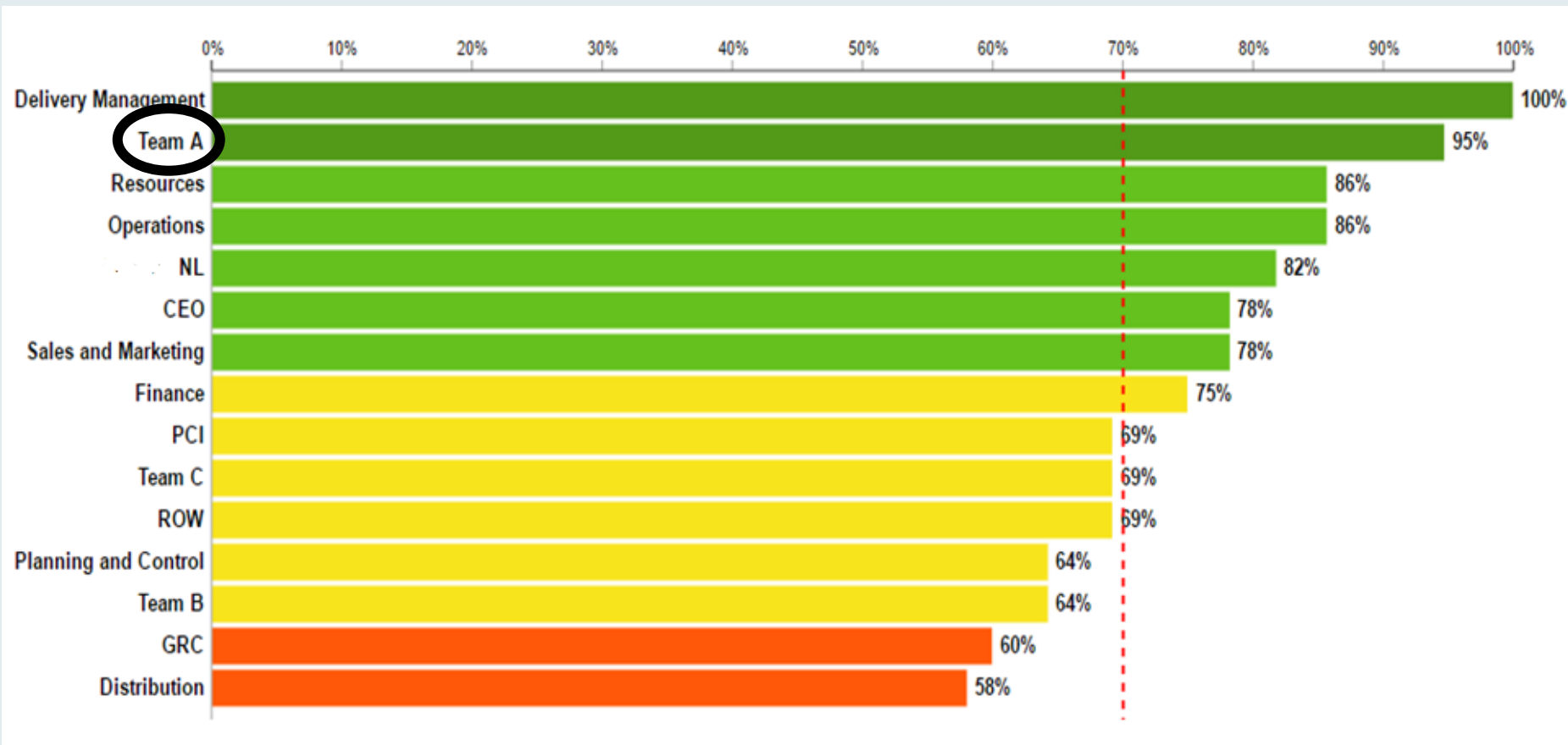
הדומיננטיות הארגונית של צוות A



עוצמה ישירה: הפעלת סמכות

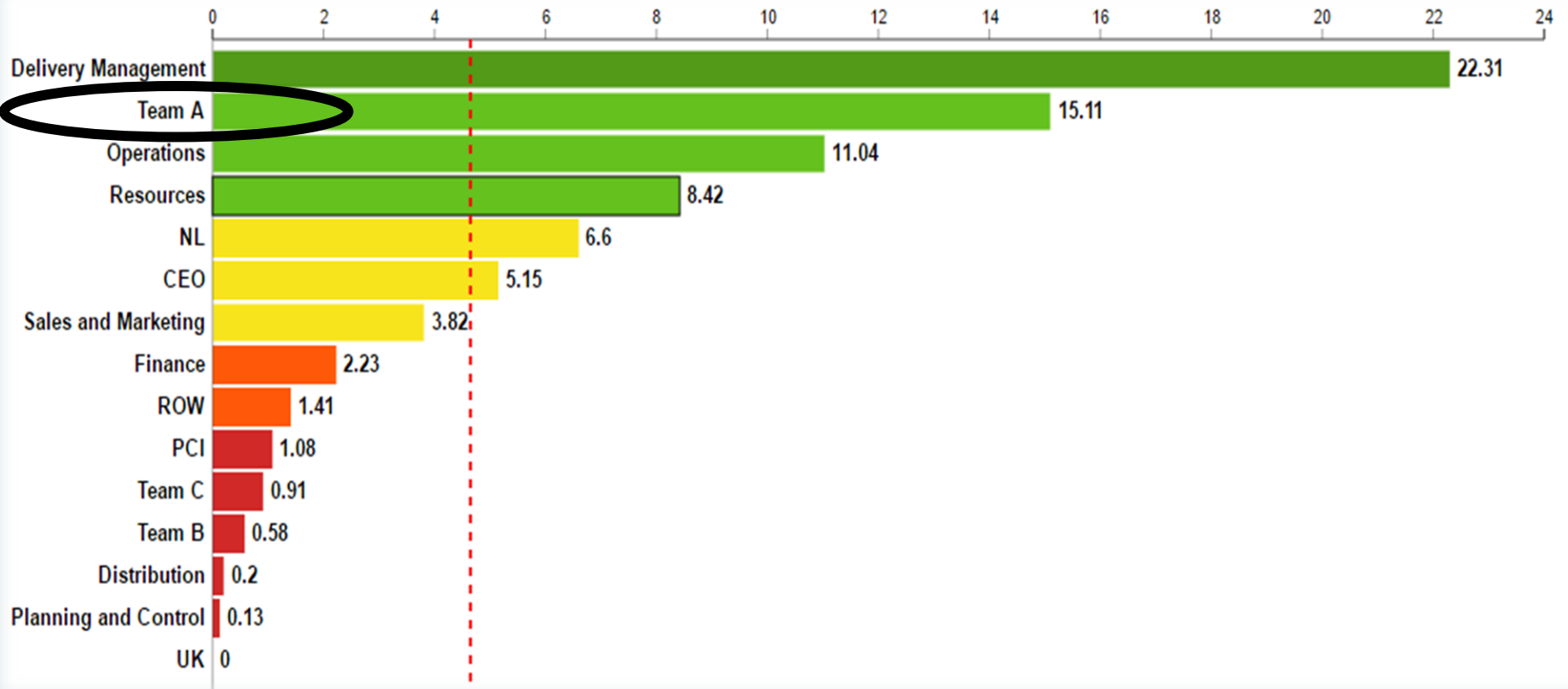


השפעה (עוצמה עקיפה)



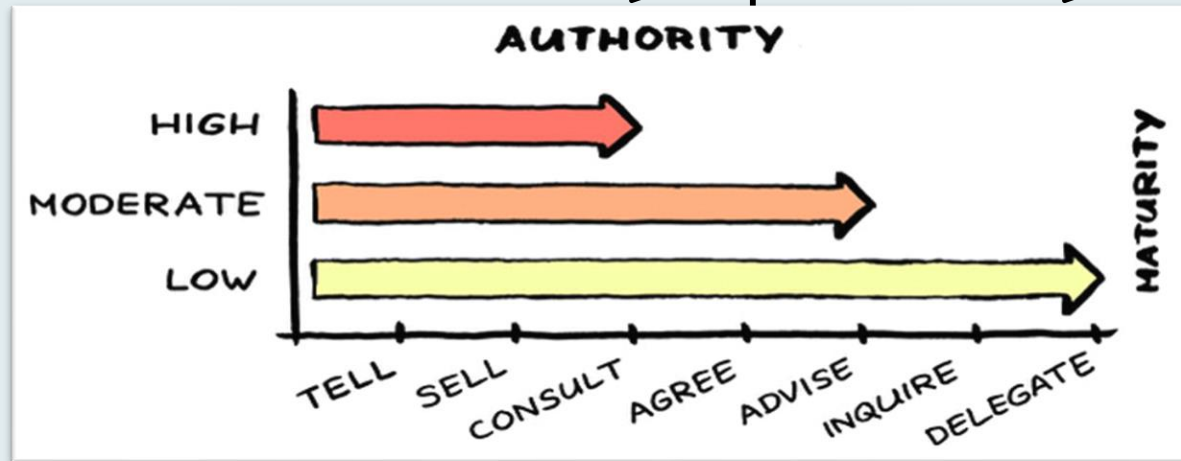
לבעלי השפעה יש יכולת להשיג את מבוקשם גם מאלה, שהקשר איתם אינו חזק!

צוואר בקבוק מבני



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, ו**מונע** מהעובדים שיתוף פעולה.

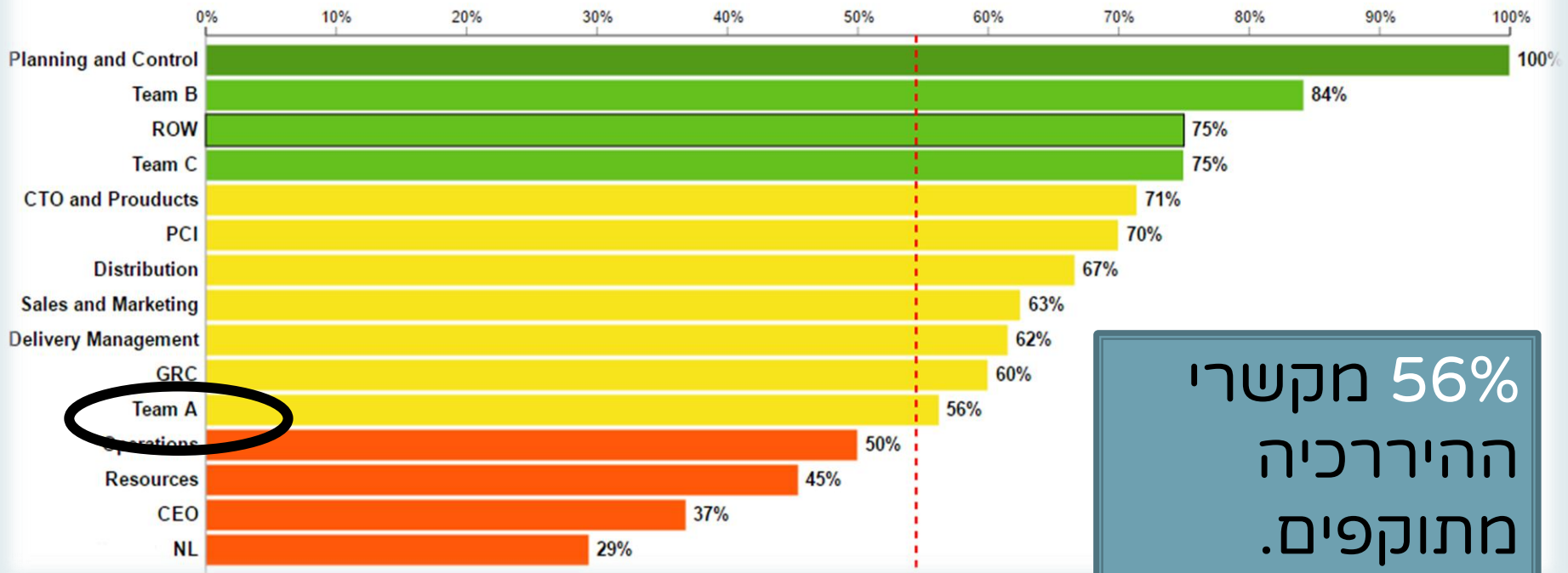


לכן, חוסר בהירות בריא לארגון עד רמה מסוימת (כ- 75%)

- ▶ 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 סבירה של האחריות והסמכות (קשרי היררכיה)

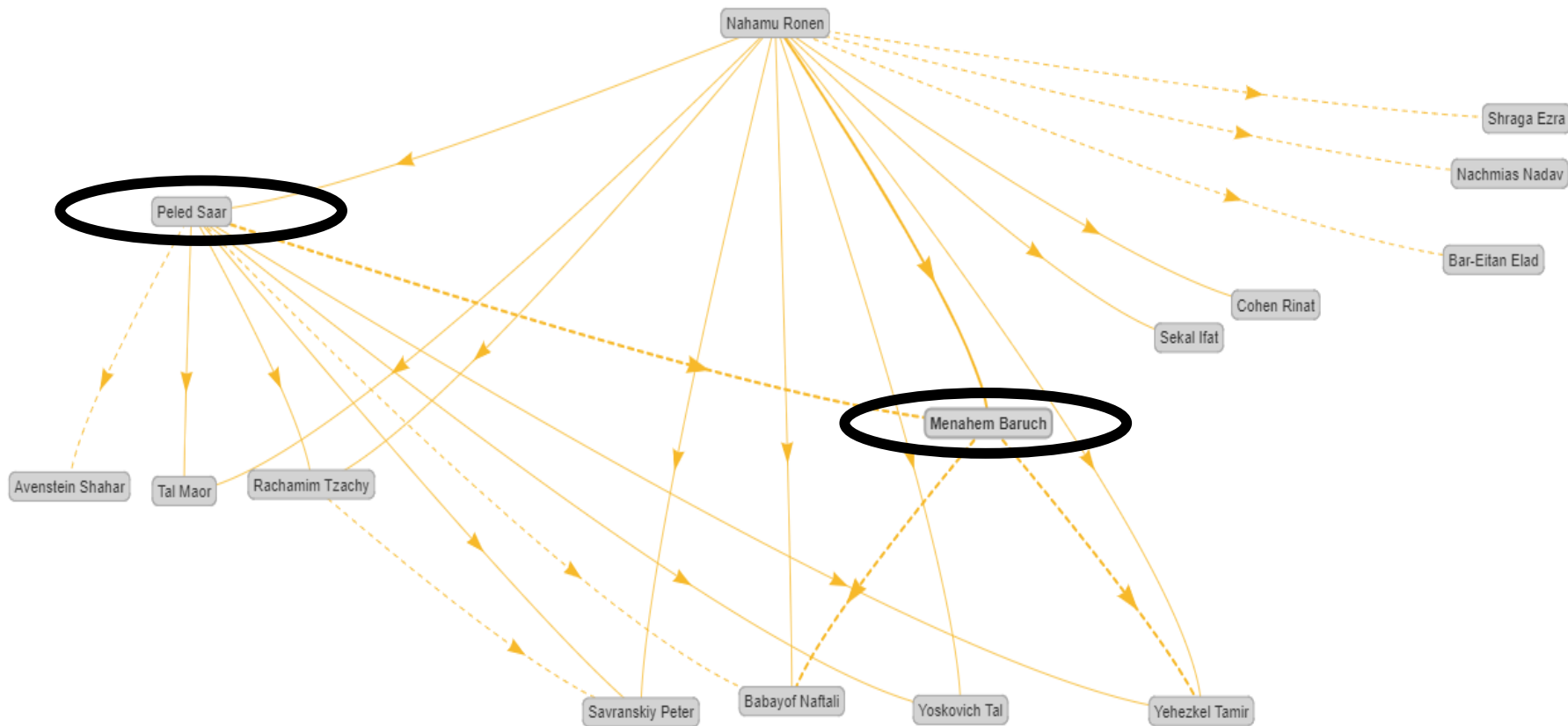
ציון הארגון במדד בהירות מבנה ארגוני בצוותים הינו 54%. ציון זה נחשב בינוני.




56% מקשרי
ההיררכיה
מתוקפים.
קרוב למדי
לאופטימום!

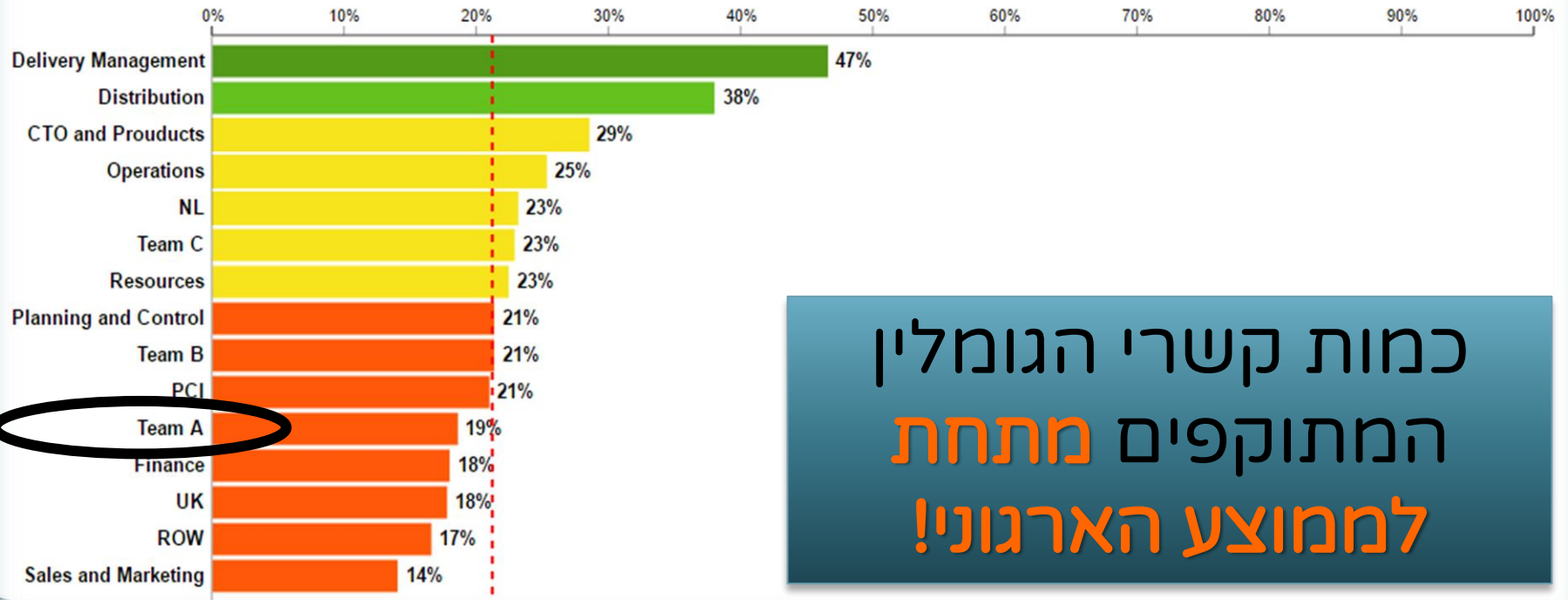
הפעלת סמכות יתר: כפילויות בהיררכיה

147.7
65.4



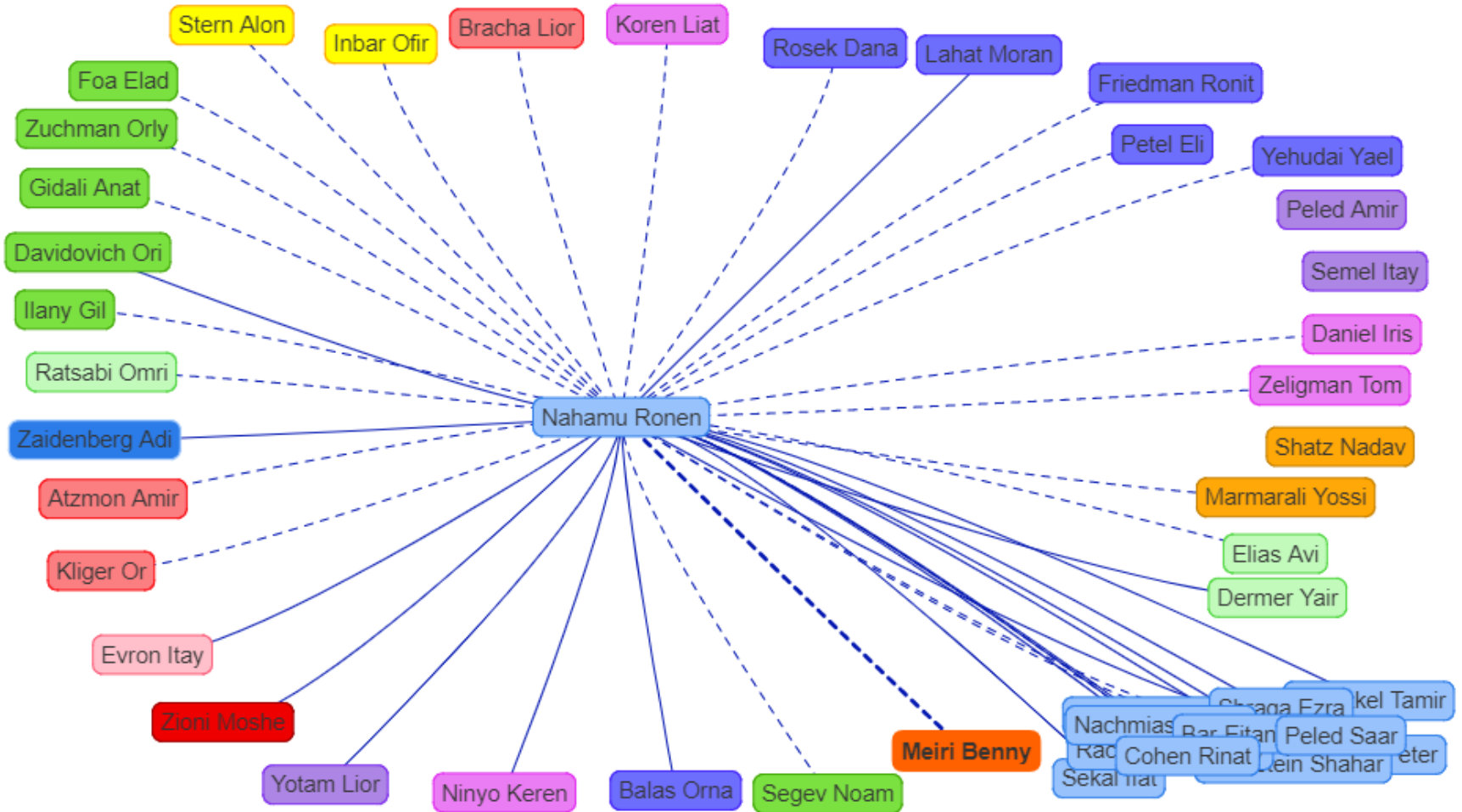
איכות קשרי העבודה מתחת למוצע!

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



כמות קשרי הגומלין
המתוקפים מתחת
למוצע הארגוני!

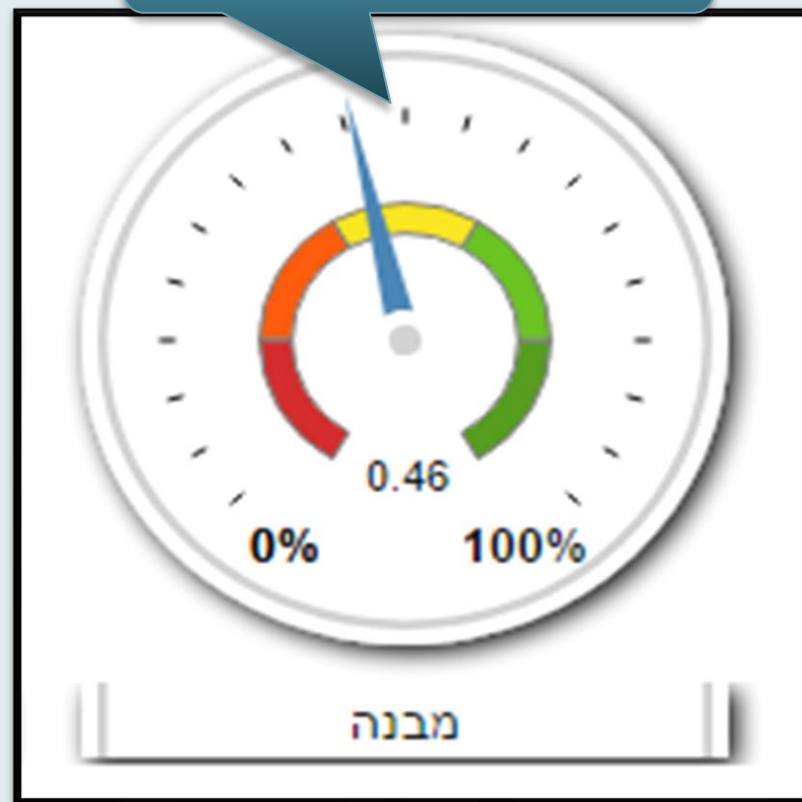
קשרי עבודה חלשים



סיכום אתגרי המבנה

- זהו הצוות **הדומיננטי ביותר** בין הצוותים, והרביעי בדומיננטיות שלו בין חלקי הארגון כולו.
- **השפעת** הצוות גדולה, והוא נוטה **להפעיל סמכות** על גורמים אחרים בארגון.
- בהירות **סבירה** של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי העבודה, **מתחת לממוצע**.
- **יש** בצוות **4** עובדים מנותקים.

ממוצע ארגוני: 49



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



אבחון וניתוח עובד בארגון

בעזרת הרשת: חלק שני



Knowledge PRODUCTION

העובד נשוא ההדגמה שלנו

רונן – ראש צוות א'



Knowledge PRODUCTION



▶ להזכירכם, אנו
בוחנים את
האפקטיביות של
מתודולוגית האבחון
וניתוח הארגונים -
ONA ליצירת
הערכות תקופתיות
של עובדים.

▶ אנו עושים זאת, דרך
דוח מולבן שמנפקת
מערכת ה- EFRON
של חברת ייצור ידע.

שישה מרכיבים לדו"ח



1. רונן ביחס לאחרים;
2. רונן כמנהל;
3. הישגי הצוות: מבנה ניהול ושת"פ;
4. רונן: היבטים אישיים;
5. הפרופיל הניהולי של רונן;
6. סיכום.

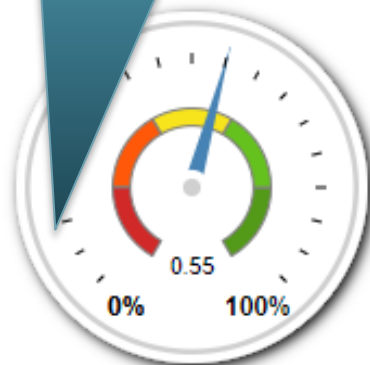
בחלק הראשון בחנו את רונן ביחס לאחרים



Knowledge PRODUCTION

מבט כללי: רונן הוא טלנט; ובעל יתרון בולט מול הממוצע הארגוני

ממוצע ארגוני 15



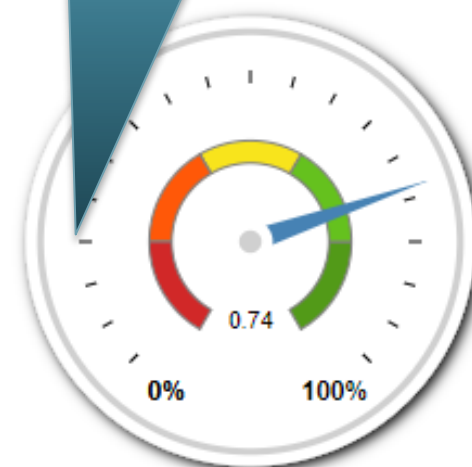
שיתוף פעולה

ממוצע ארגוני 25



מרכזיות

ממוצע ארגוני 21



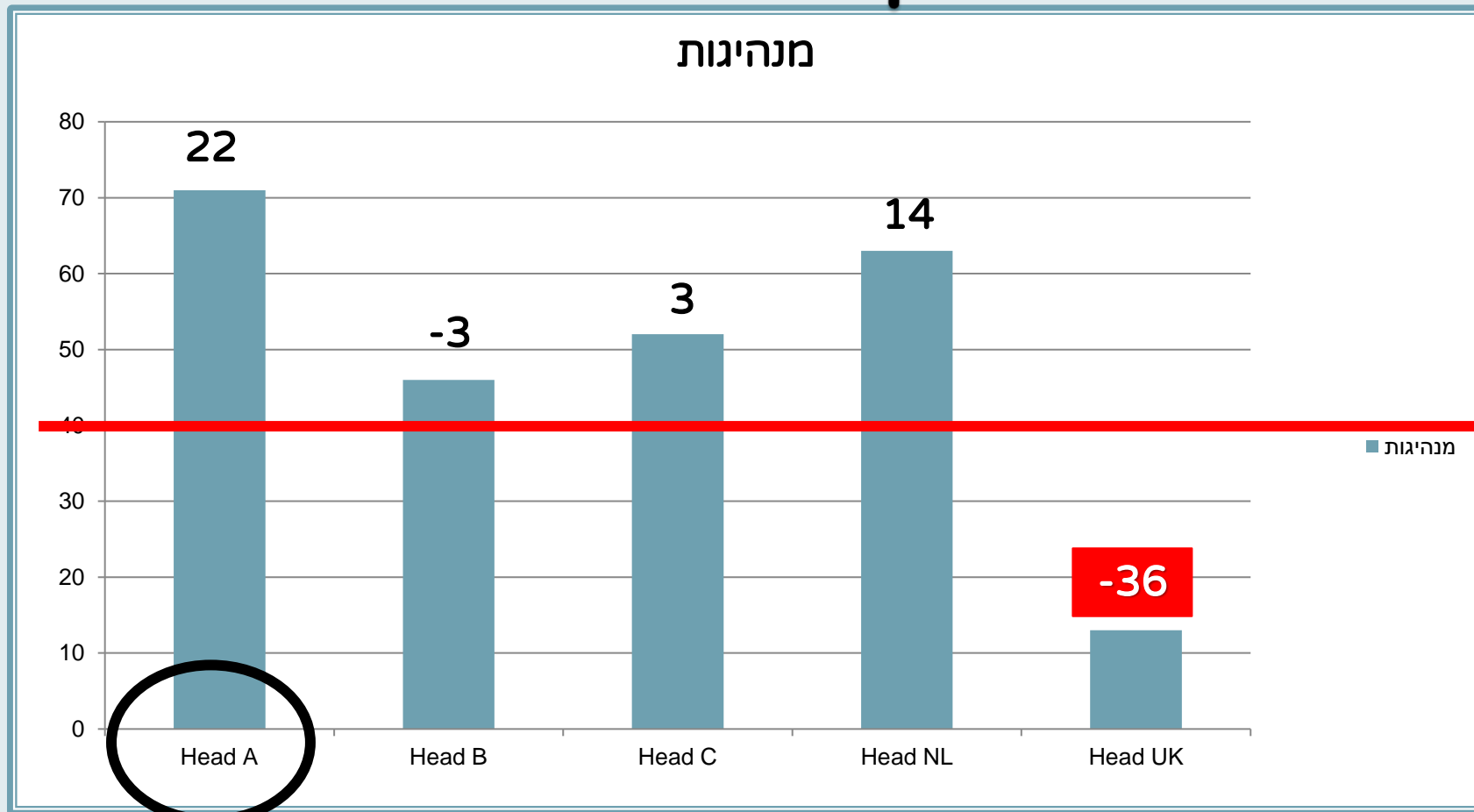
Nahamu Ronen

בחנו, בחלק הראשון גם את רונן כמנהל



Knowledge PRODUCTION

מנהיגות: רונן הוא הבולט ביותר בין ראשי הקבוצות וסניפי חו"ל



צוותו של רונן בתוך הארגון

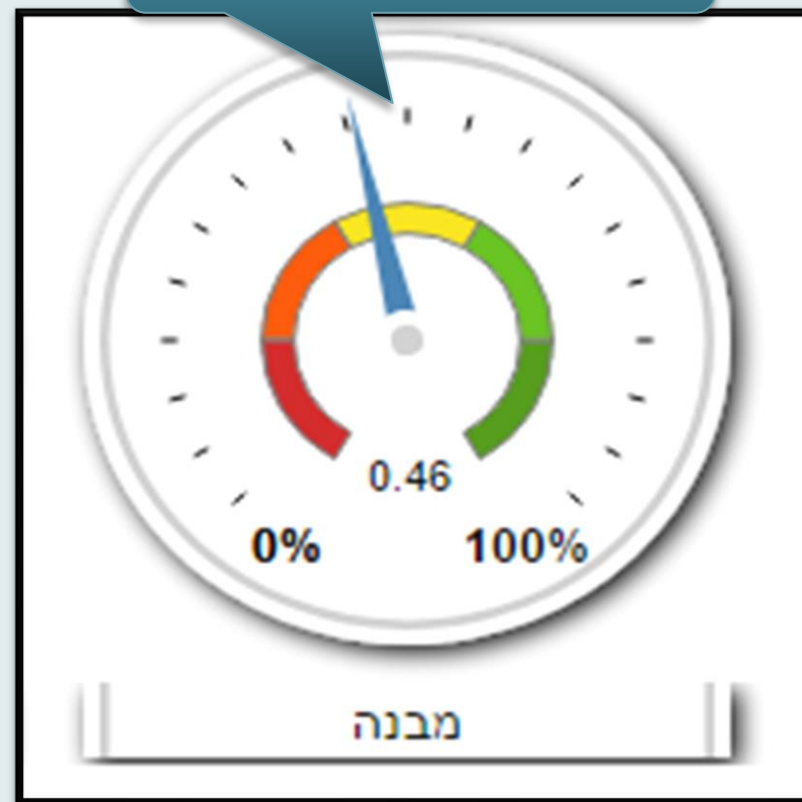


Knowledge PRODUCTION

סיכום אתגרי המבנה

- זהו הצוות **הדומיננטי ביותר** בין הצוותים, והרביעי בדומיננטיות שלו בין חלקי הארגון כולו.
- **השפעת** הצוות גדולה, והוא נוטה **להפעיל סמכות** על גורמים אחרים בארגון.
- בהירות **סבירה** של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי העבודה, **מתחת** **לממוצע**.
- **יש** בצוות **4** עובדים מנותקים.

ממוצע ארגוני: 49





צוות A: אתגרי ניהול

Knowledge PRODUCTION

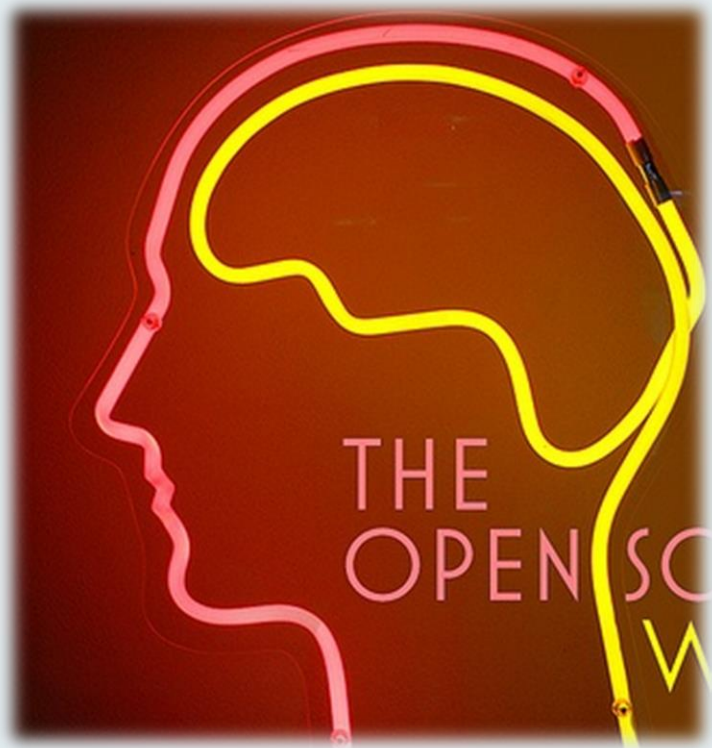
פתיחות ניהולית (1)

- ▶ פתיחות ניהולית מצד הנהלה של ארגון היא תפיסת תפקיד פתוחה המאפשרת מרחב פעולה לעובדים ביוזמות עצמיות וביצירת קשר עם גורמים בתוך ומחוץ לארגונם.
- ▶ המושג ההפוך הוא סגירות ניהולית, המאופיינת בתסמונת של 'הכל דרכי', ובקשר של מנהלים בלבד עם גורמי חוץ.



8/16/07

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 לשאלת שאלות, לגילוי פתיחות לביקורת ולהעלאת חלופות מרובות וחדשניות ככל האפשר.

▶ פתיחות ניהולית תורמת ל**אגיליות** **הארגונית** (הגמישות האסטרטגית), ומחזקת את "המערכת החיסונית" של הארגון.

סגירות ניהולית מצד הנהלה

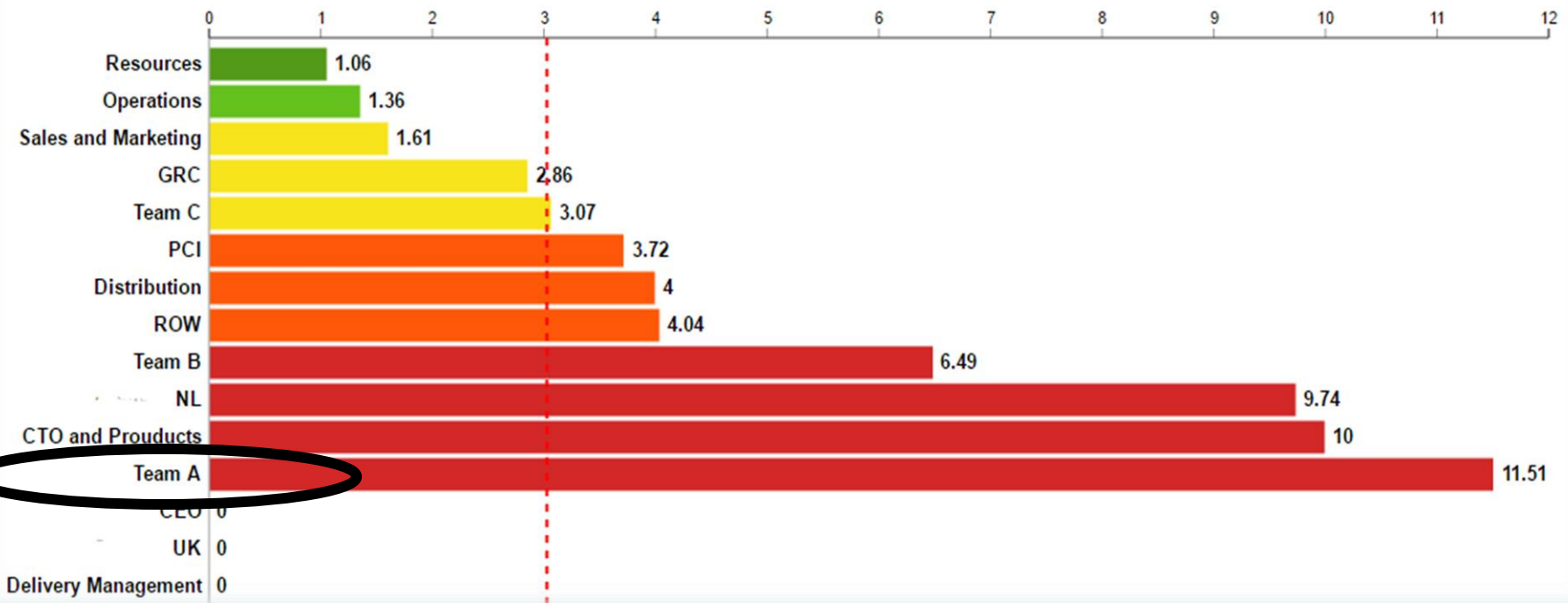
מאופיינת בתלונות
עובדים על חוסר
עצמאות, על אי-
שיתופם בקבלת
החלטות ועל חוסר
גיוון בעבודה



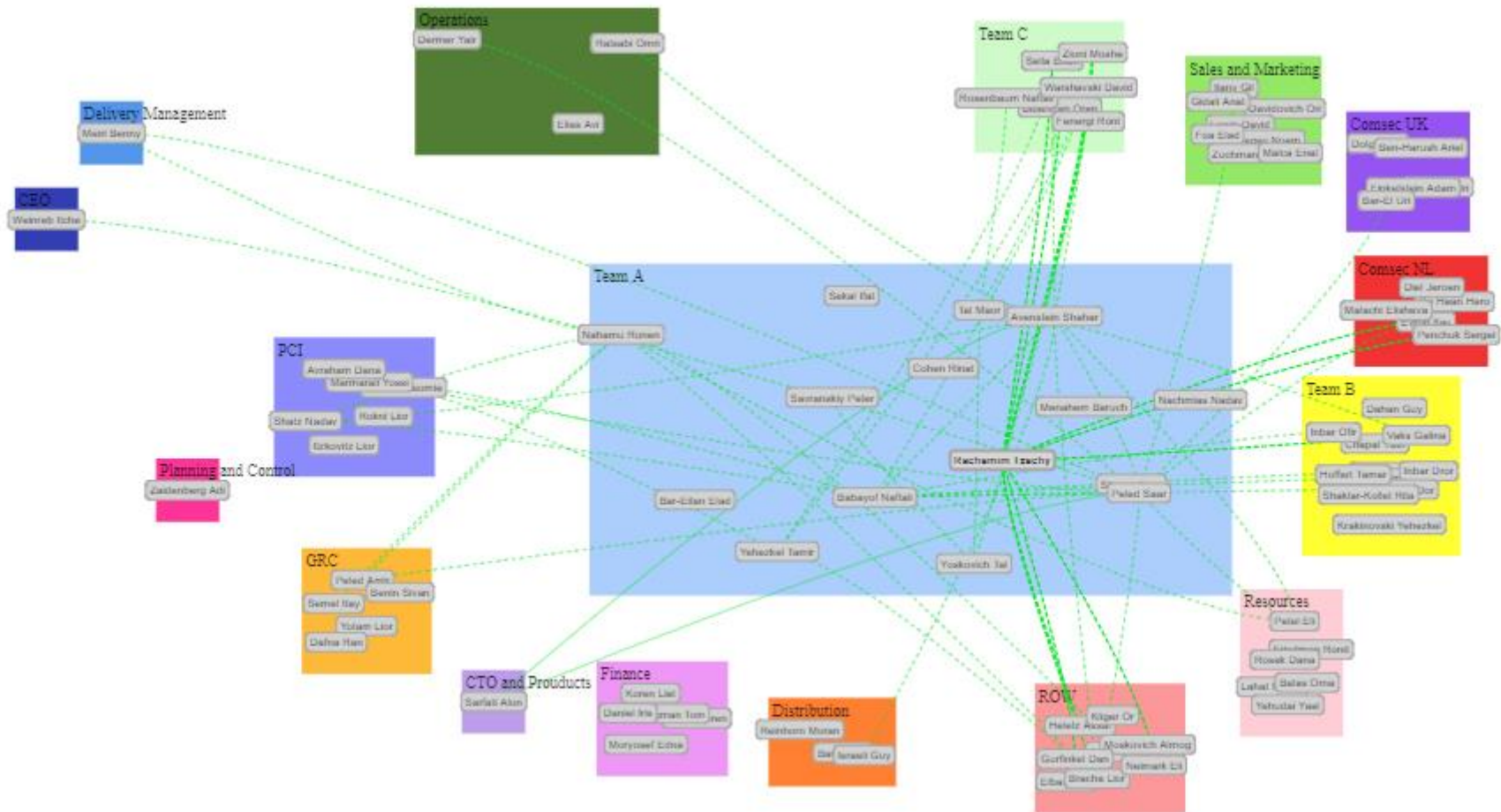
הפתיחות הניהולית של רונן

נמוכה מאוד!

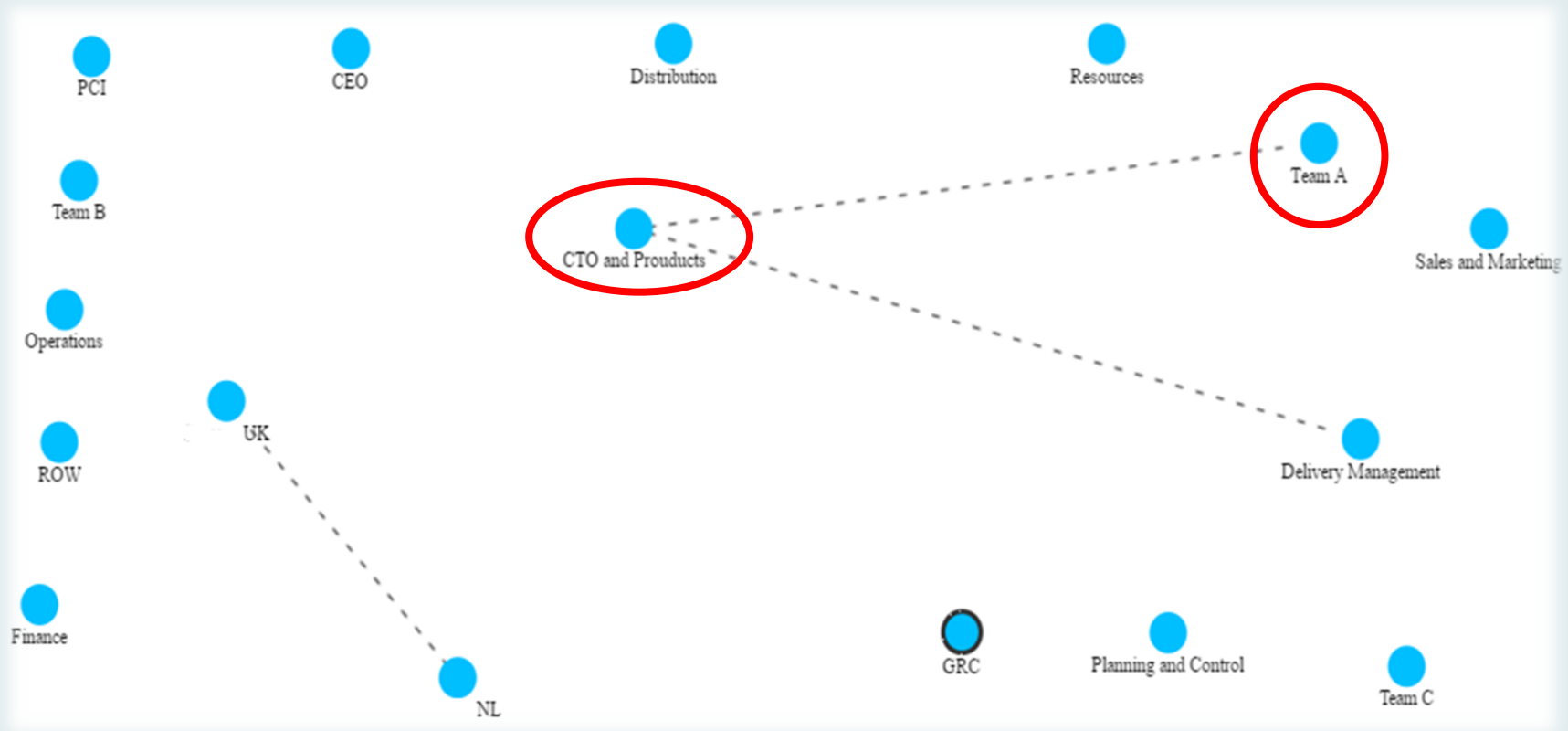
עם יחס ממוצעי מנהלים: עובדים של 3, דירוג הפתיחות הניהולית בארגון הינו: נמוך מאוד.



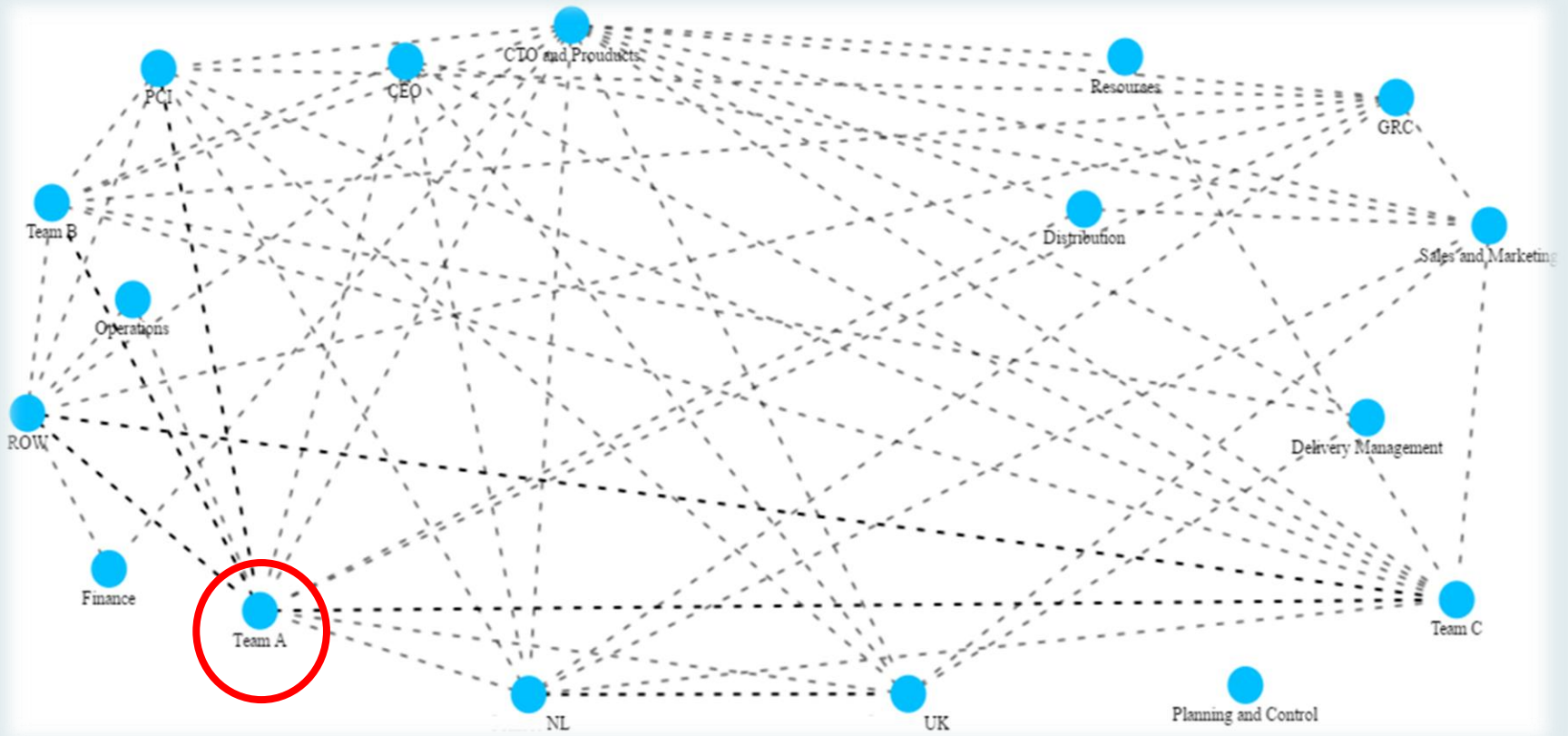
הוא חוסם קשרים החוצה... (קשרים חסרים)



הוא חוסם גם כשזה חיוני לאפקטיביות הארגונית (שני הצדדים רוצים קשרי עבודה ולא יכולים!)

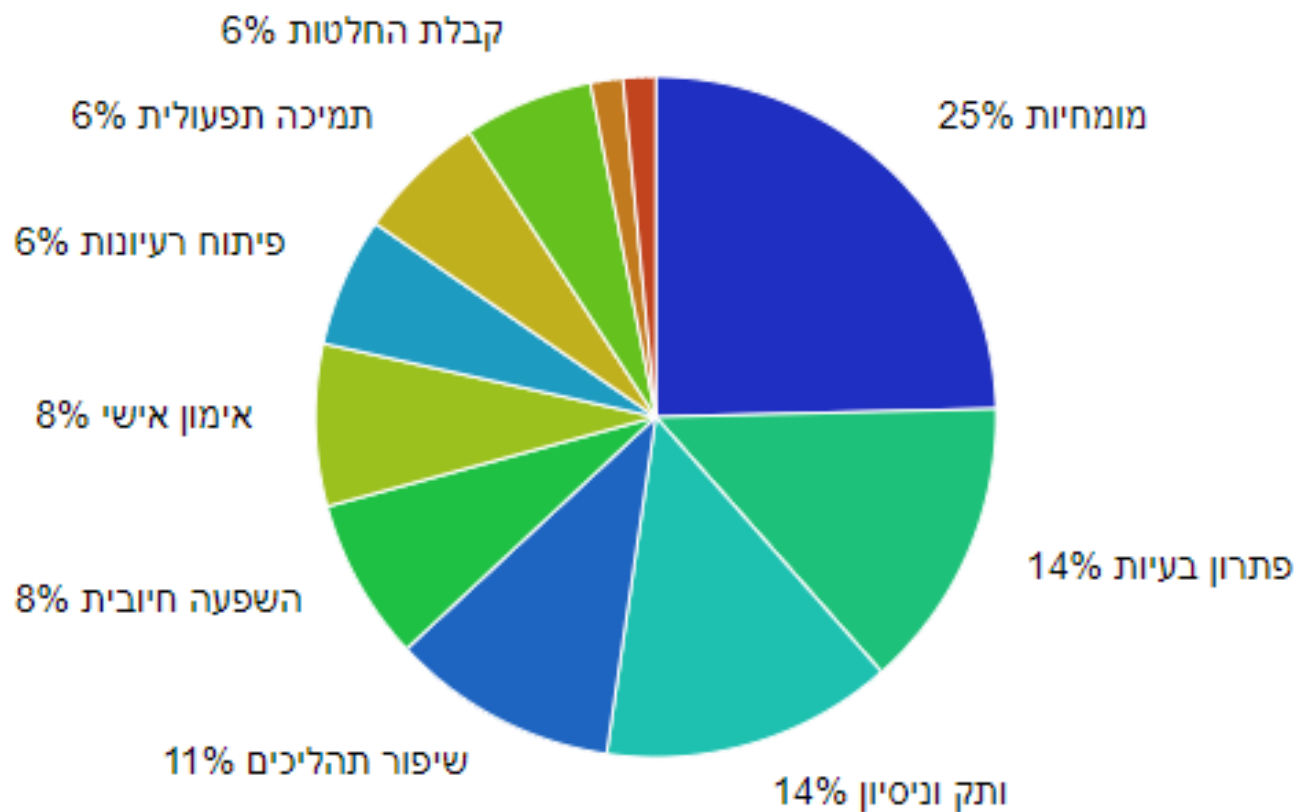


יותר מידי קשרים חסרים...



העובדים מבקשים קשרים החוצה

בעיקר מסיבות תפעוליות



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.

מנהלים, תתעוררו: איך לעודד מעורבות העובדים במקום העבודה?

סקר חדש מצא שעמיתים בעבודה משפיעים לטובה על מעורבות עובדים בעבודה הרבה יותר מאשר מנהלים ■ מה המנהלים צריכים לעשות כדי להגביר את המעורבות של העובדים ובכך לתרום לביצועי הפירמה

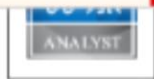
10.12.16/11/2015 דפנה ברטל

אורקל סקר משאים למעקב <<

קיים קשר ישיר בין קשרי עבודה טובים למעורבות עובדים!



אלברטו מורנלד / גילום: סטודיו פור

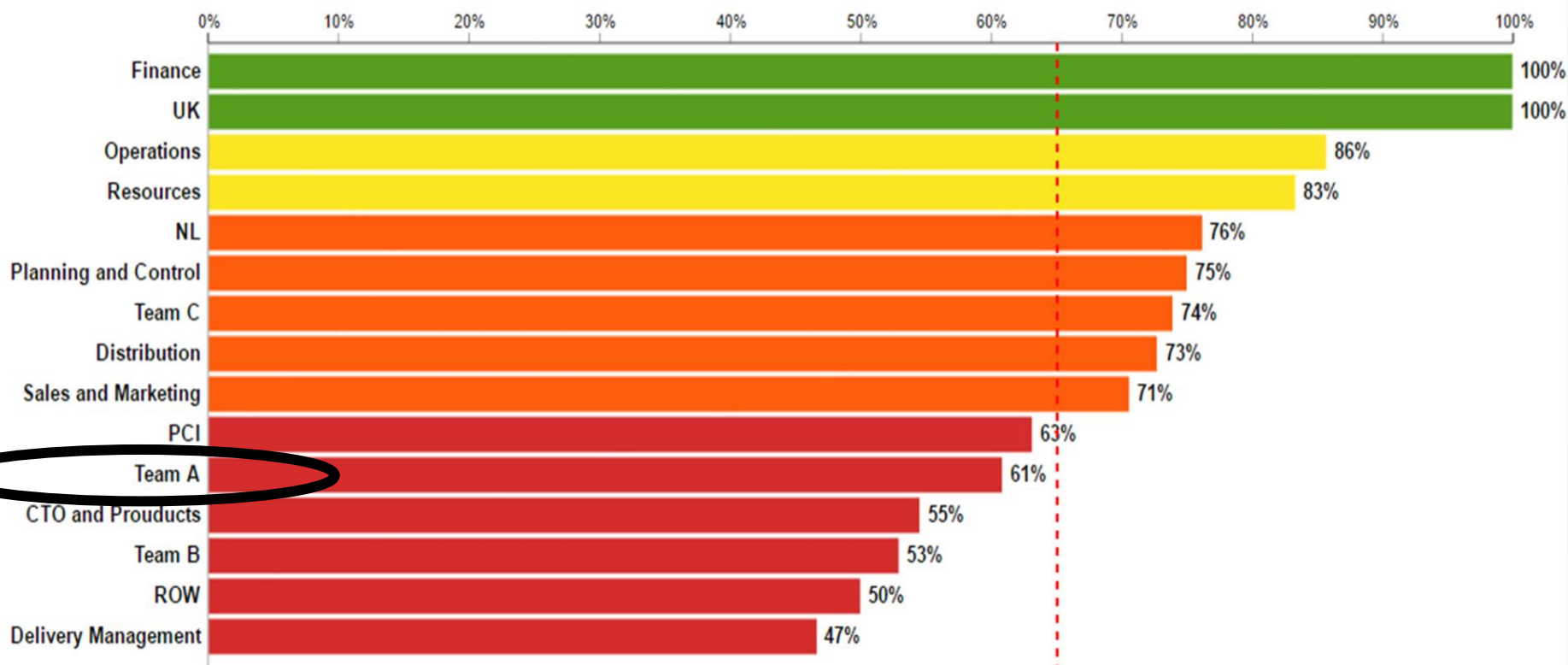


מעורבות עובדים - נכס שחשוב לטפח

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

מעורבות העובדים נמוכה!

ציון הארגון במדד מעורבות עובדי הצוות הינו 66%. ציון זה נחשב נמוך מאוד.



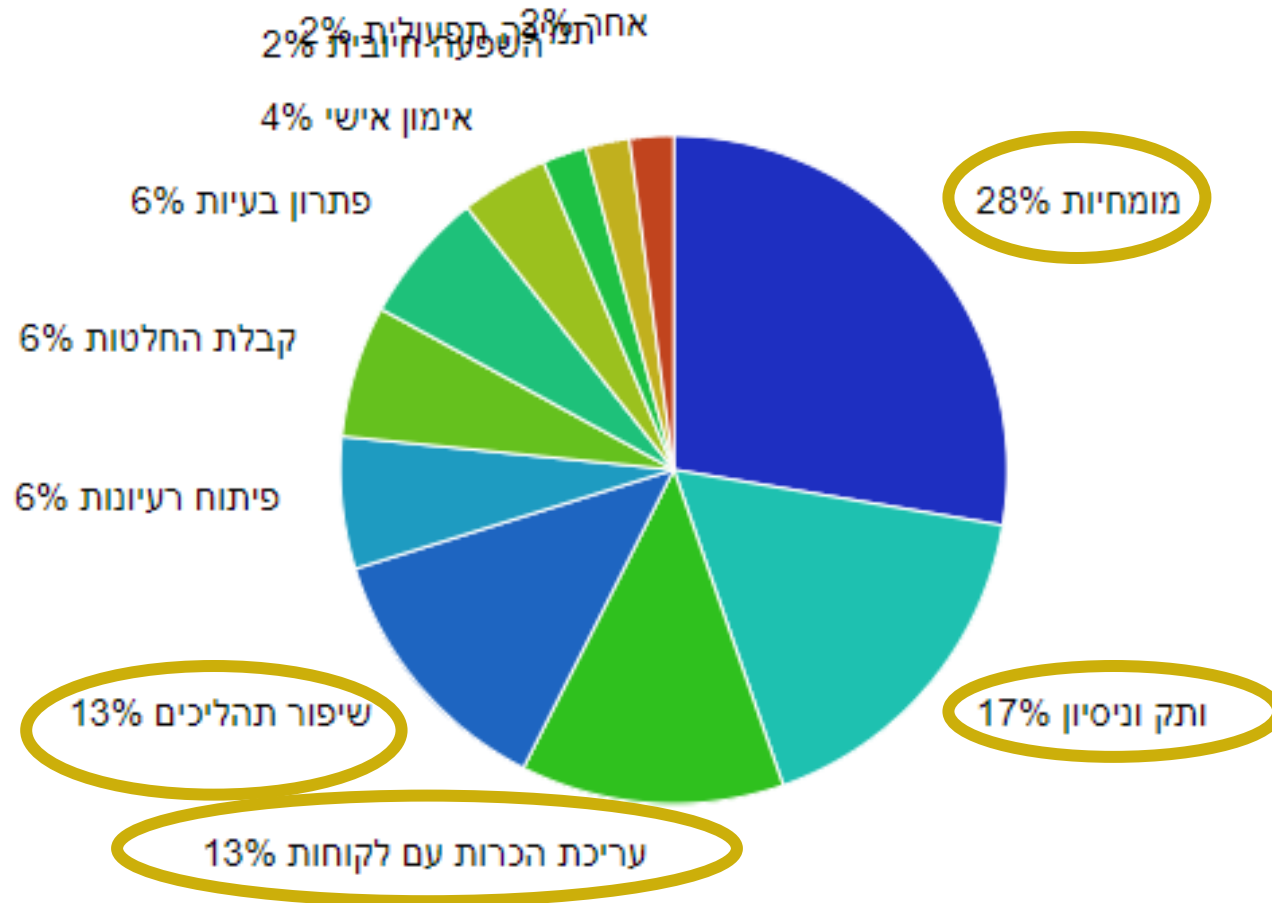
ציון הצוות במדד האכפתיות נמוך מהמוצע (כמה השיבו לשאלה הפתוחה)

10 עובדים מתוך
15 משיבים (66%)
רשמו תשובות
לשאלה הפתוחה
מול 56% ארגוני



הממוצע בארגונים למענה הוא 75%!

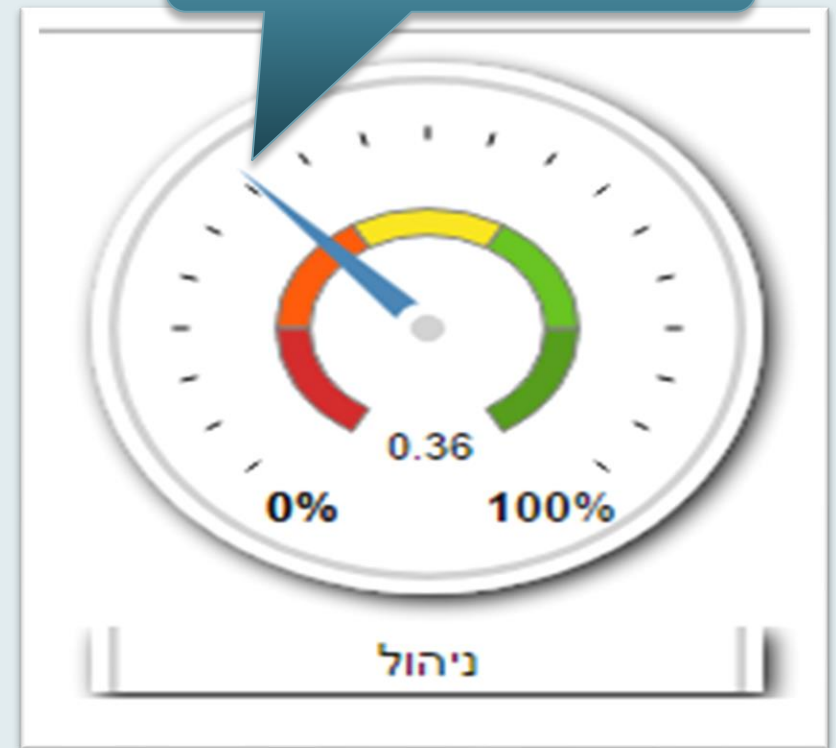
הערכים המובילים את הצוות בעיקר מומחיות וותק (איפה היצירתיות?)



סיכום אתגרי הניהול

ממוצע ארגוני: 37

- הפתיחות הניהולית נמוכה מאוד!
 - מעורבות העובדים נמוכה!
 - הערכים המובילים את הצוות הם מומחיות וותק.
- איפה היצירתיות?**





צוות A:

אתגרי

שת"פ

או מחוברות ארגונית

Knowledge PRODUCTION

שיתוף פעולה נמדד ב- 4 רמות:

▶ הרצון לשתף
פעולה

▶ כמות שיתופי
הפעולה (קישוריות)

▶ איכותם.

▶ שת"פ פנימי



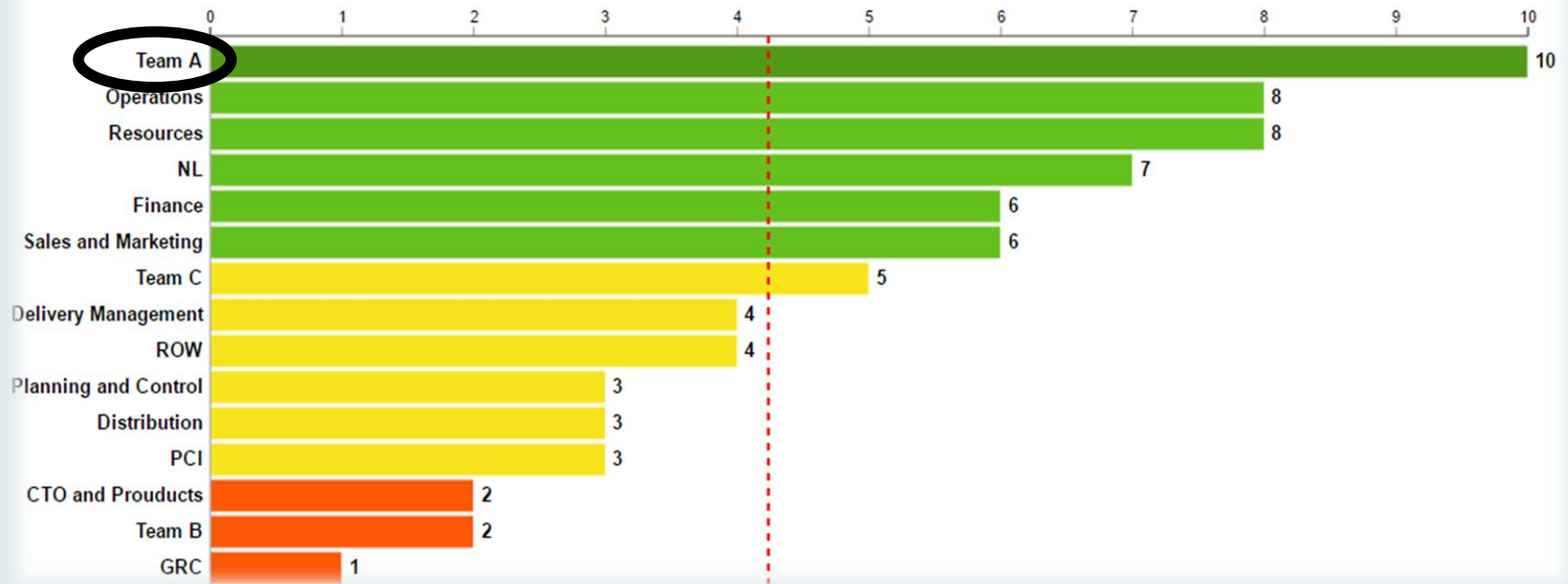
רצון העובדים לשתף פעולה החוצה מצוין (אבל הם נחסמים...!)



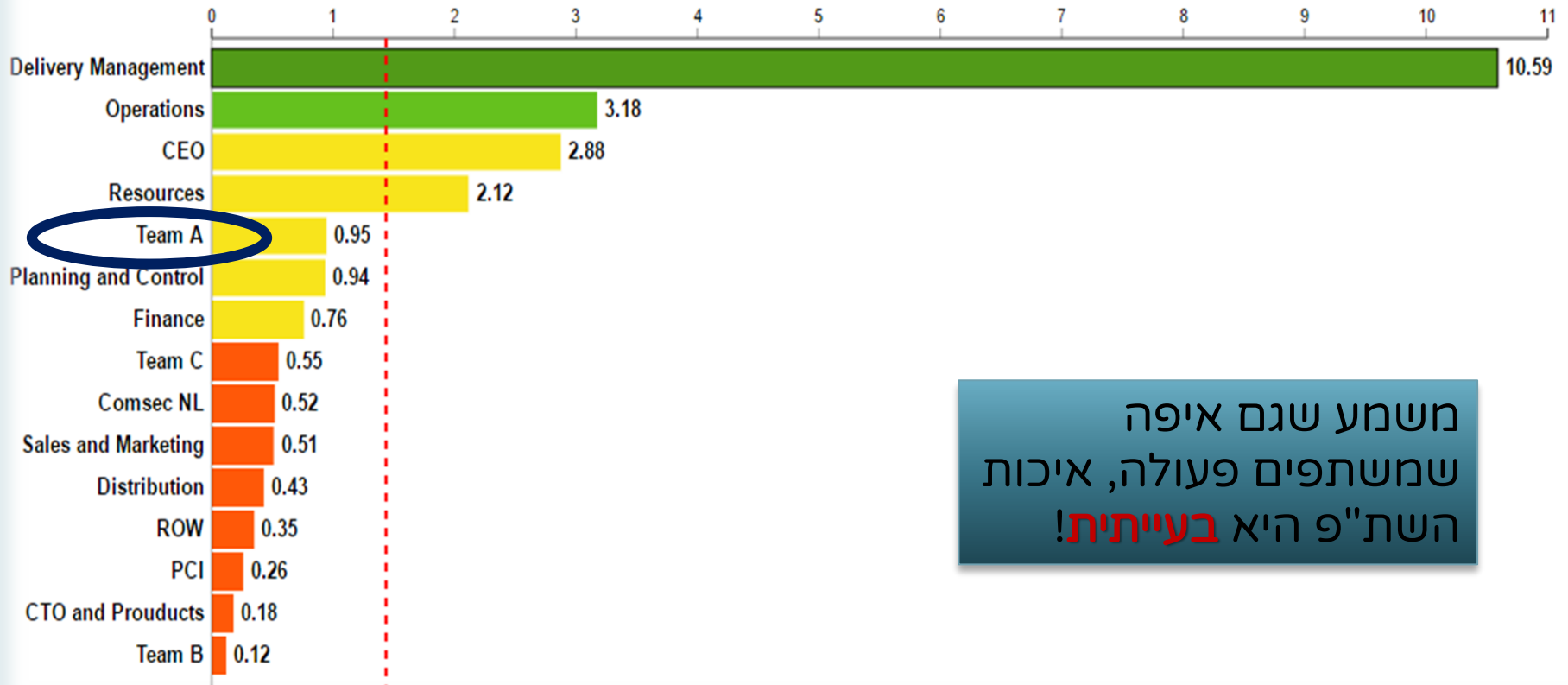
כמות השת"פ (קישוריות)

טובה יחסית!

26% מהקשרים הפוטנציאליים נמצאו קיימים. יחס זה נחשב: נמוך



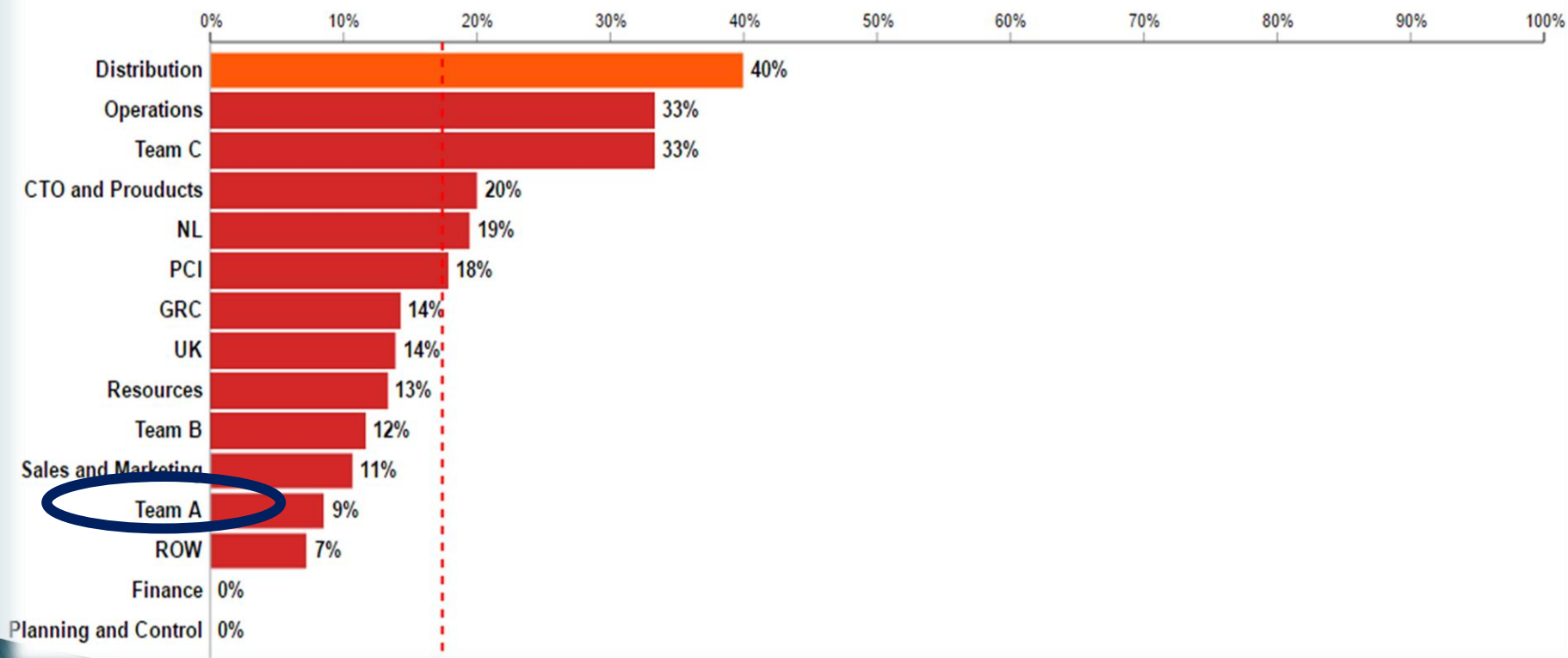
איכות שיתוף הפעולה בעייתית!



משמע שגם איפה
שמשתפים פעולה, איכות
השת"פ היא בעייתית!

השת"פ הפנימי בצוות נמוך מאוד!

ציון הארגון במדד איכות השת"פ הפנים צוותי הינו 17%. ציון זה נחשב נמוך מאוד.



פרודוקטיביות ארגונית

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

בעיה בעיקר
במכנה!

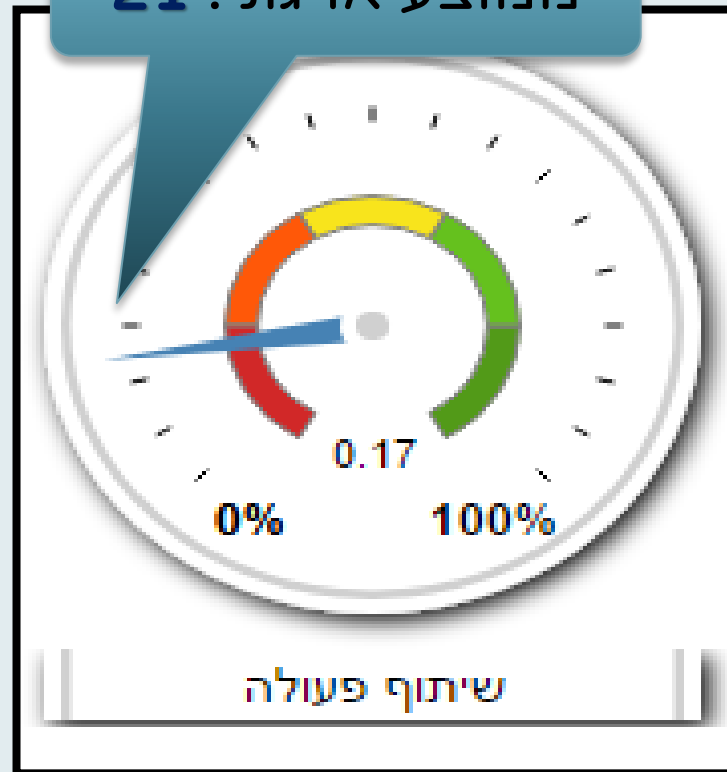
$$\text{פרודוקטיביות} = f \left\{ \frac{\text{פתיחות חיצונית / שת"פ חיצוני}}{\text{היעדר שת"פ פנימי, מריבות והתפוררות}} \right\}$$



סיכום אתגרי שיתוף הפעולה

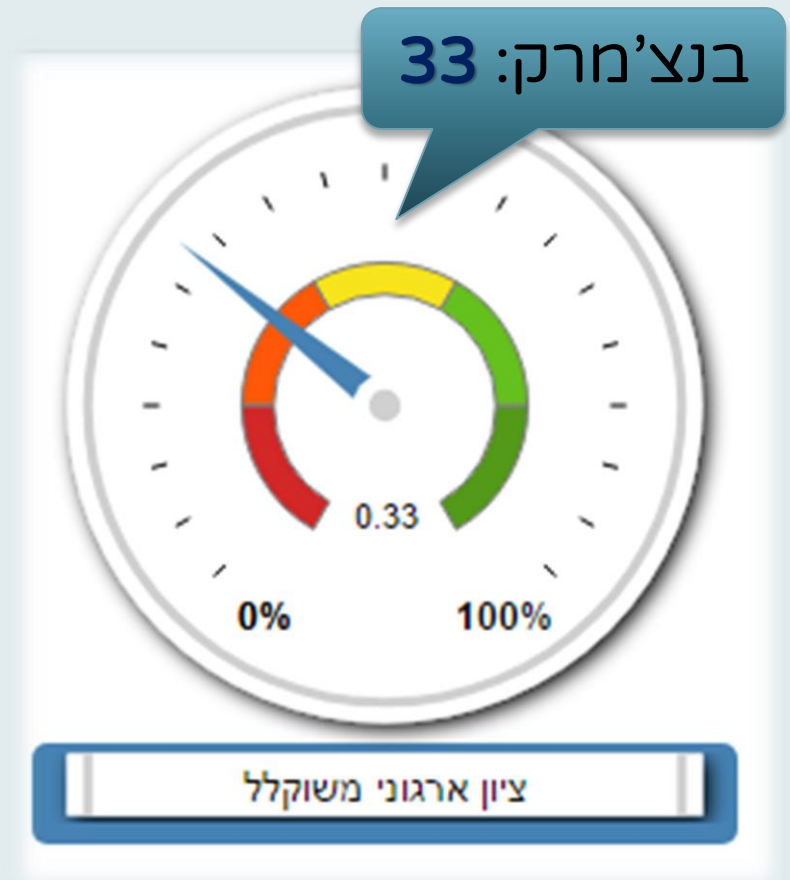
- רצון לשת"פ: מצוין!
- כמות השת"פ: טובה יחסית.
- איכות השת"פ: בעייתית.
- השת"פ הפנימי נמוך מאוד!
- פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.

ממוצע ארגוני: 21



סיכום שלושת המדדים

- זהו הצוות הדומיננטי ביותר בין הצוותים, והרביעי בדומיננטיות שלו בארגון כולו.
- השפעת הצוות גדולה, והוא נוטה להפעיל סמכות על גורמים אחרים בארגון.
- רצון לשת"פ וכמות השת"פ: טובים.
- בהירות סבירה של אחריות וסמכות.
- איכות קשרי העבודה, מתחת לממוצע.
- בצוות 4 עובדים מנתקים.
- הפתיחות הניהולית נמוכה מאוד!
- מעורבות העובדים נמוכה!
- הערכים המובילים את הצוות הם מומחיות וותק. איפה היצירתיות?
- איכות השת"פ, השת"פ הפנימי והפרודוקטיביות הצוותית בעייתיים.



היבטים אישיים



Knowledge PRODUCTION



היבטים אישיים

Knowledge PRODUCTION

רוונן: היבטים אישיים



Knowledge PRODUCTION

עוצמה: הכוח שמניע ארגונים



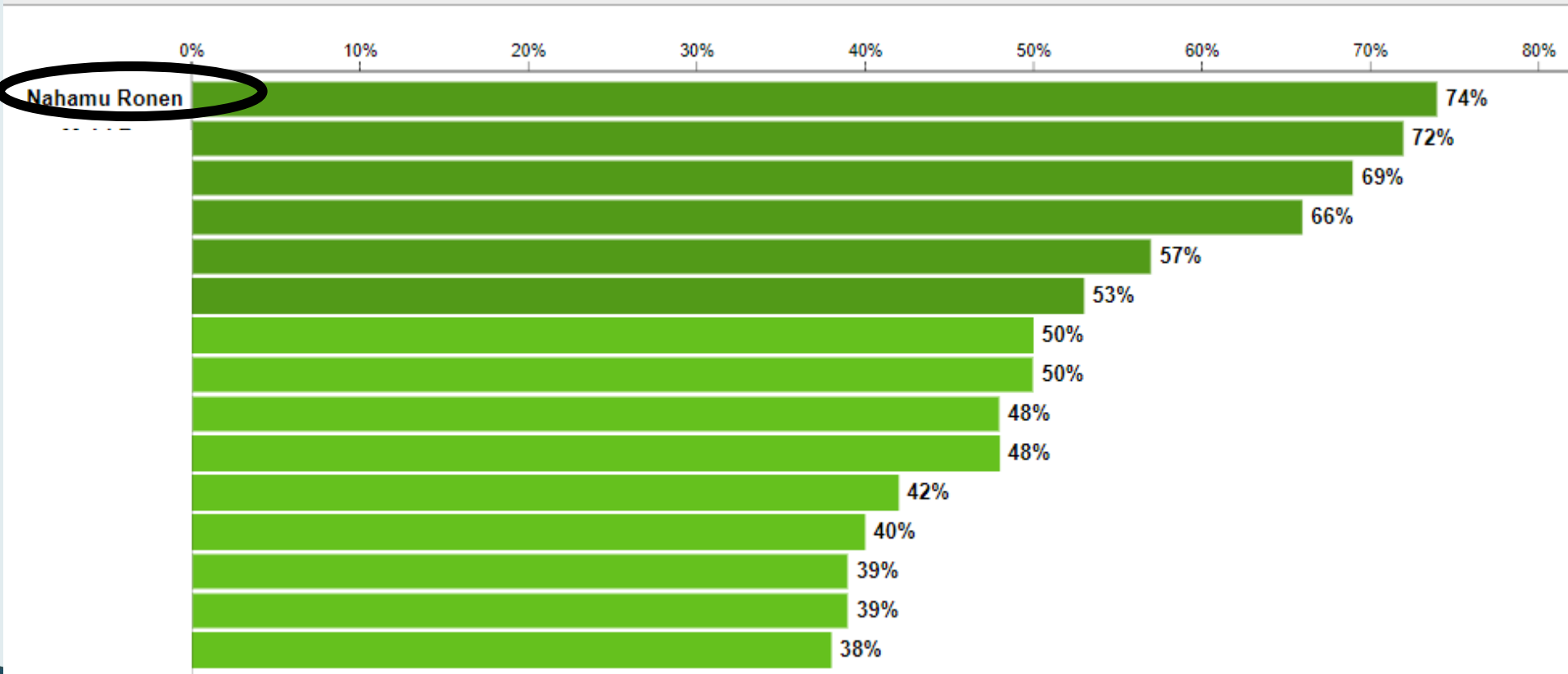
היא היכולת לגרום לגורמים
במערכת לעשות את רצוני, גם
אם המעשה מנוגד לרצונותיהם
ו/או לאינטרסים שלהם!
אופן חלוקת העוצמה בארגון הוא
המפתח לפרודוקטיביות
הארגונית, והיא ניתנת לאבחון
ולמידה כמותית!

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

ממוצע כל שבעת המדדים מלמד כי רונן הוא העובד הדומיננטי ביותר בארגון



זה הופך אותנו לסוכן השינוי החשוב בארגון!



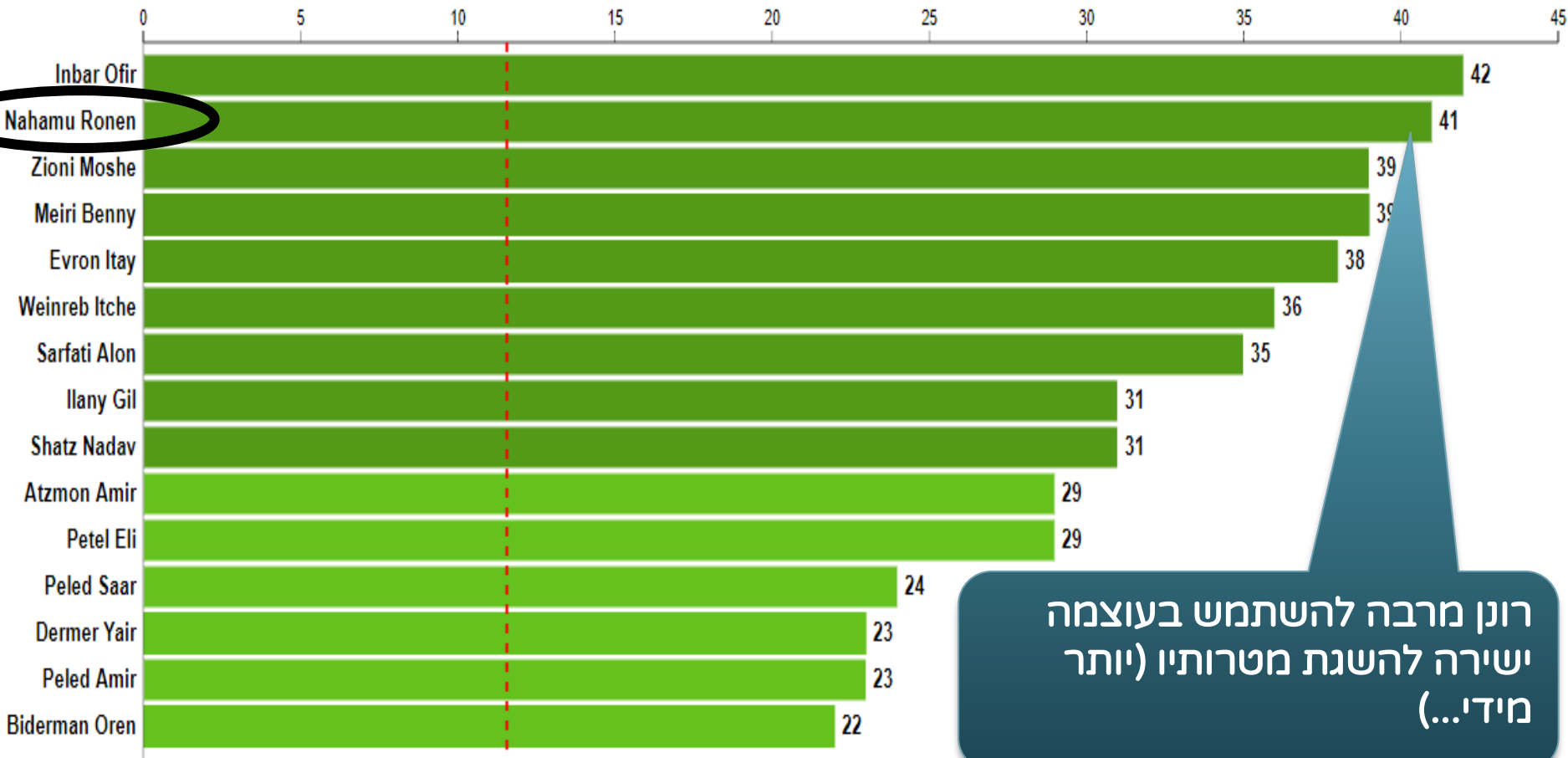
דרך סוכני
השינוי ניתן
להשפיע על
85%
מהעובדים!

'סוכני שינוי' 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.

עוצמה ישירה: הפעלת סמכות

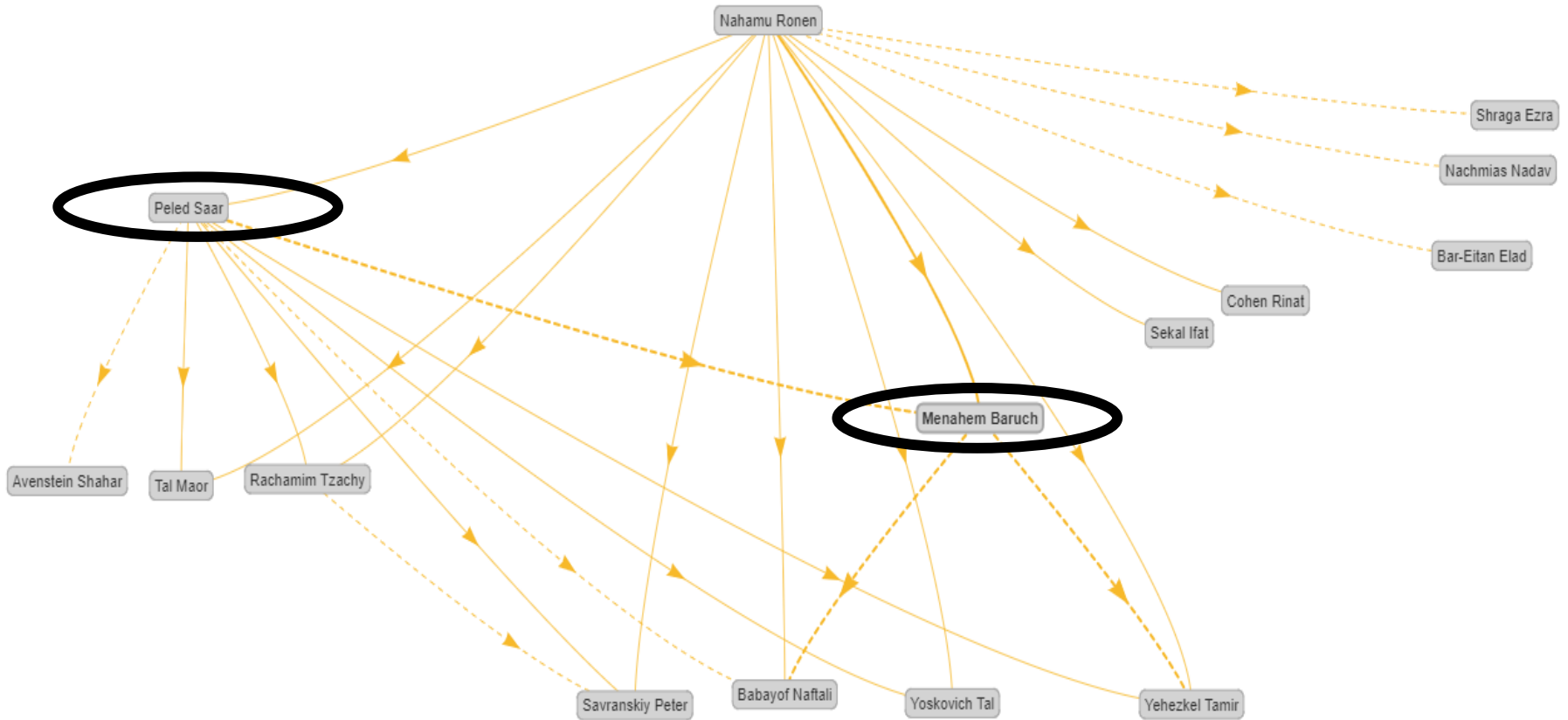


רון מרבה להשתמש בעוצמה ישירה להשגת מטרותיו (יותר מידי...)

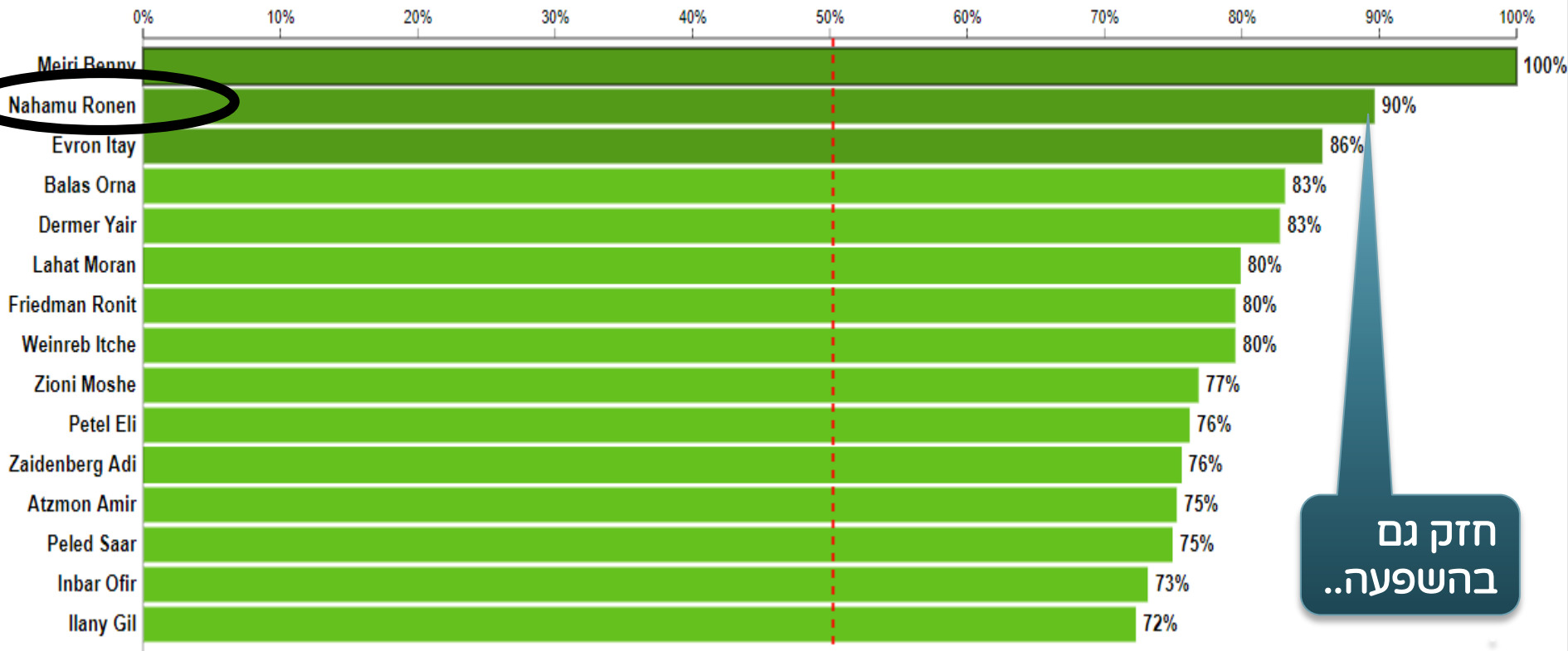
עוצמה ישירה היא השגת מטרות בדרך של הפעלת סמכות.

הפעלת סמכות יתר: כפילויות בהיררכיה

147.7
65.4



השפעה (עוצמה עקיפה)

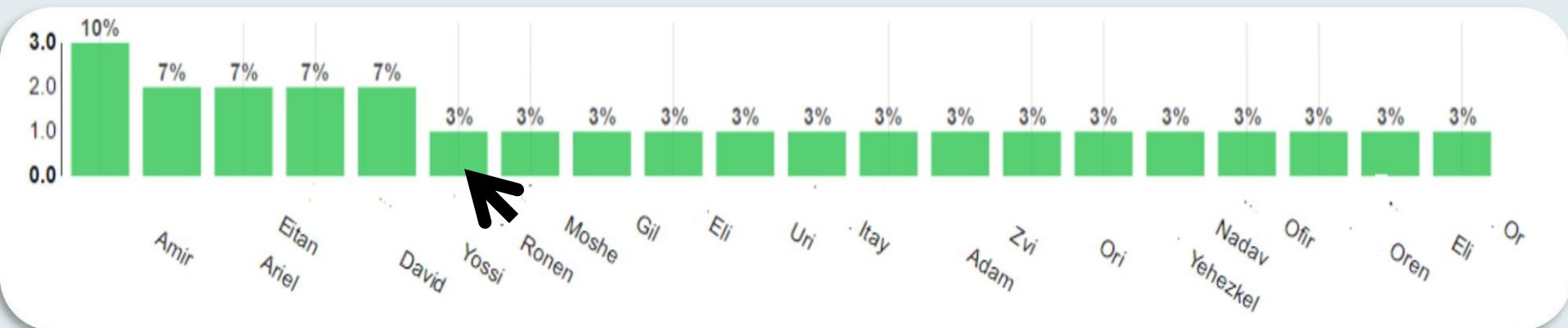


חזק גם
בהשפעה..

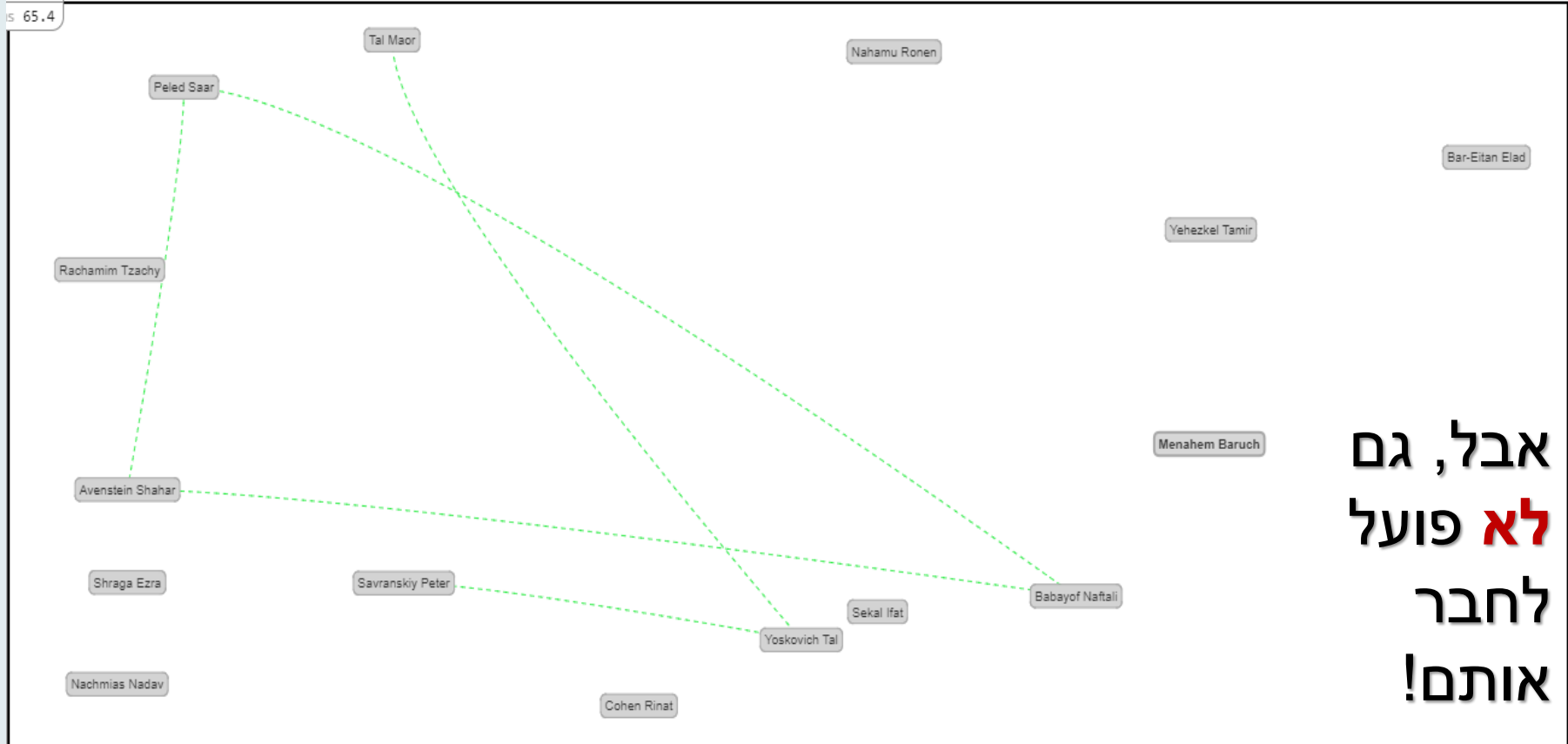
לבעלי השפעה יש יכולת להשיג את מבוקשם
גם מאלה, שהקשר איתם אינו חזק!

יש לרון גם השפעה חיובית

מסוימת בארגון



קשרים חסרים: רונן לא חוסם קשרים בתוך המחלקה (קשרים החוצה זה סיפור אחר...)



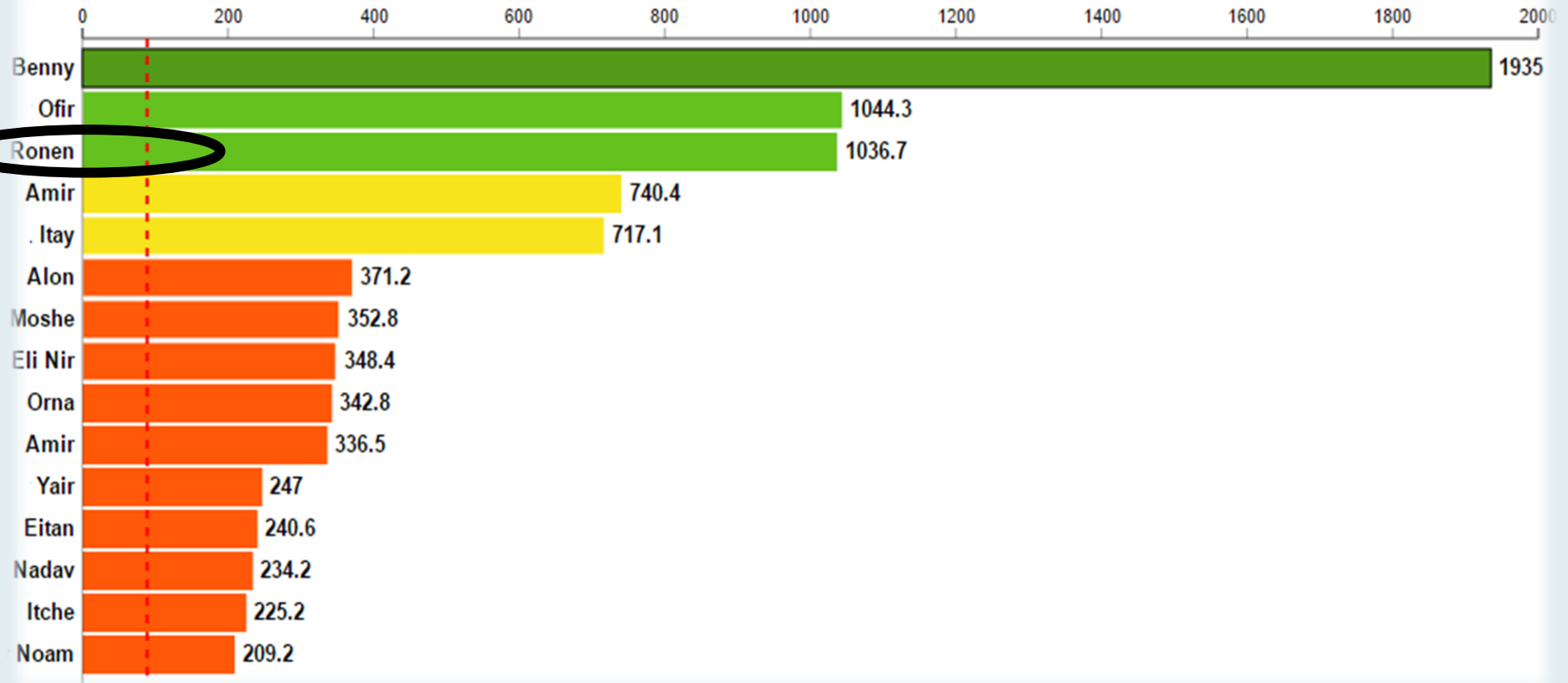
אבל, גם
לא פועל
לחבר
אותם!

'צוואר בקבוק'

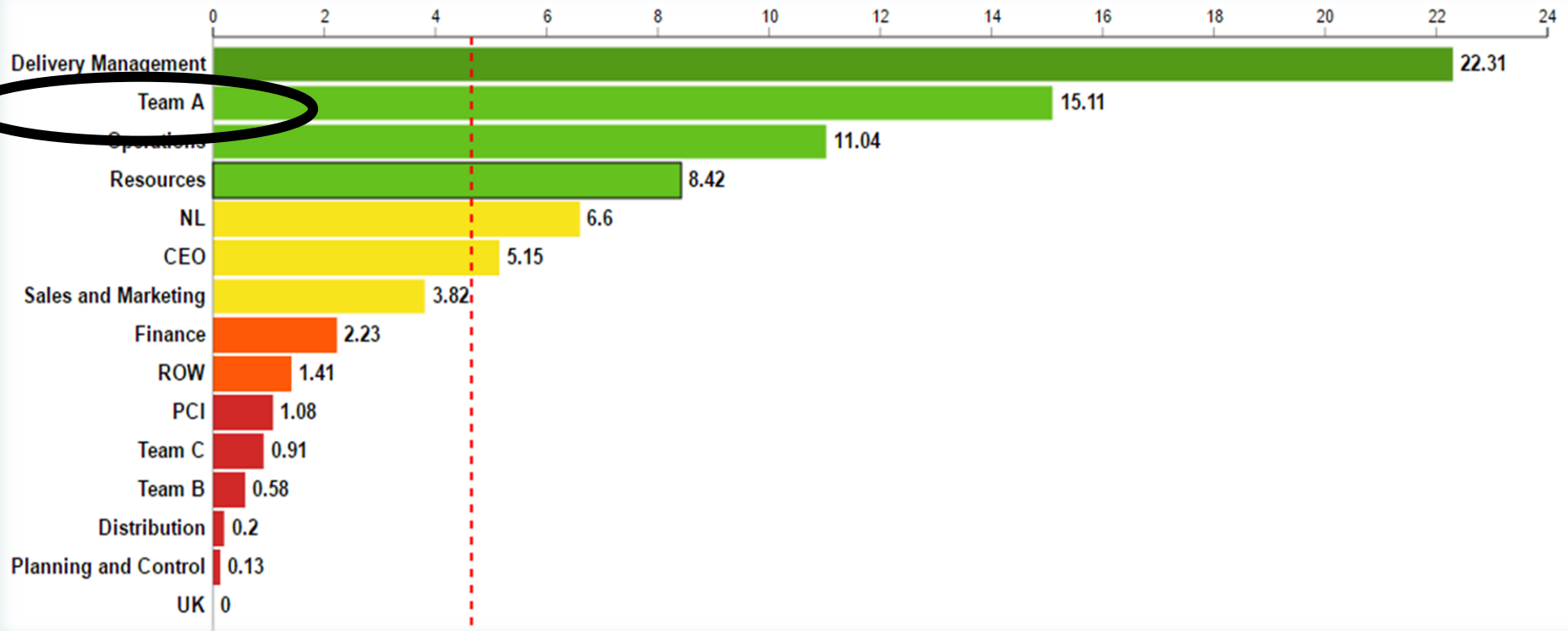


- ▶ 'צוואר בקבוק' הוא גורם במבנה ארגוני או בתהליכי עבודה, שחייבים לעבור דרכו על מנת להגיע לחלקי ארגון מסוימים או לשלבים הבאים בתהליך.
- ▶ זו מעין 'סתימה בצנרת', המונעת יצירת קשרים חיוניים בארגון ליצירת אופטימיזציה של הרשת.
- ▶ החיוניות שלו במבנה או בתהליך הופכים אותו לסיכון אסטרטגי!

רון הוא אחד מ- 3 עובדים המהווים 'צוואר בקבוק', בעוצמות שונות



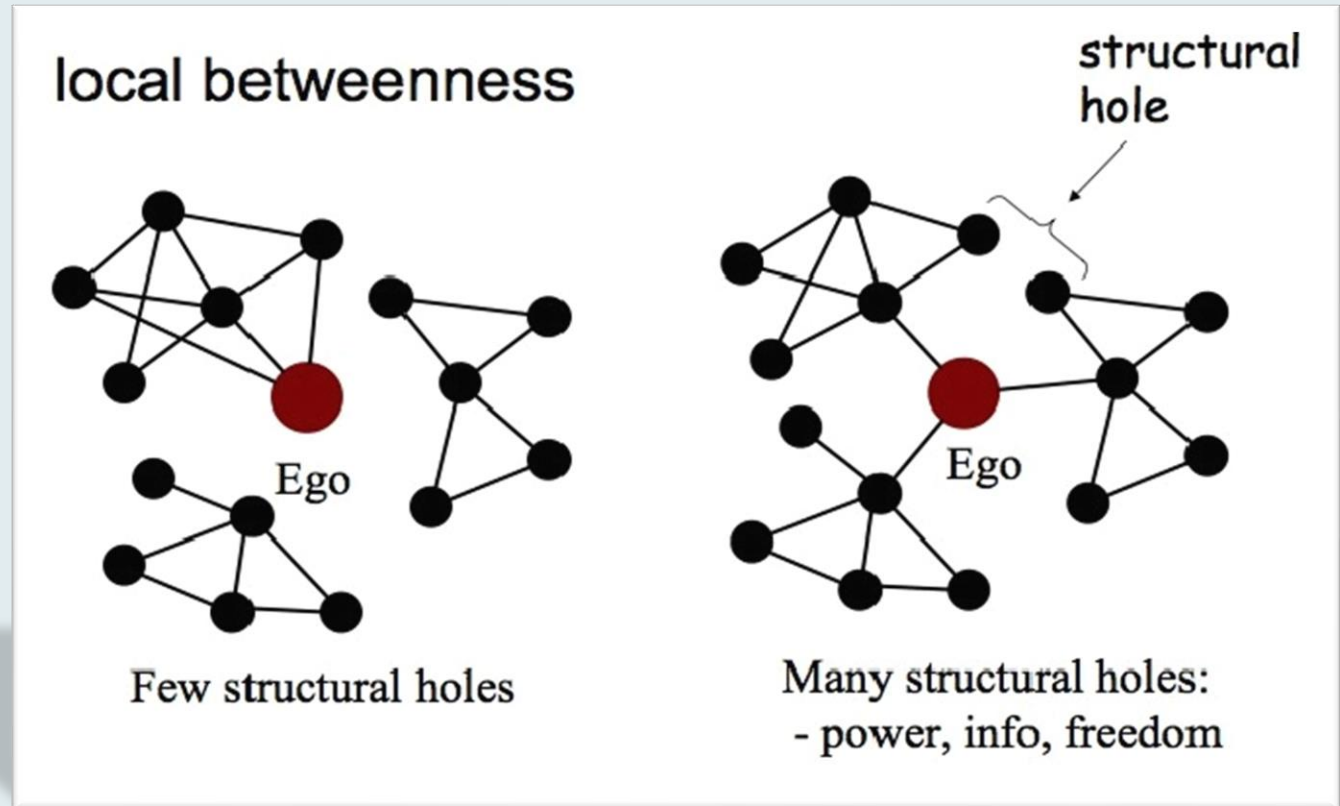
הסיבה לכך היא שהצוות שלו הוא צוואר בקבוק מבני בארגון



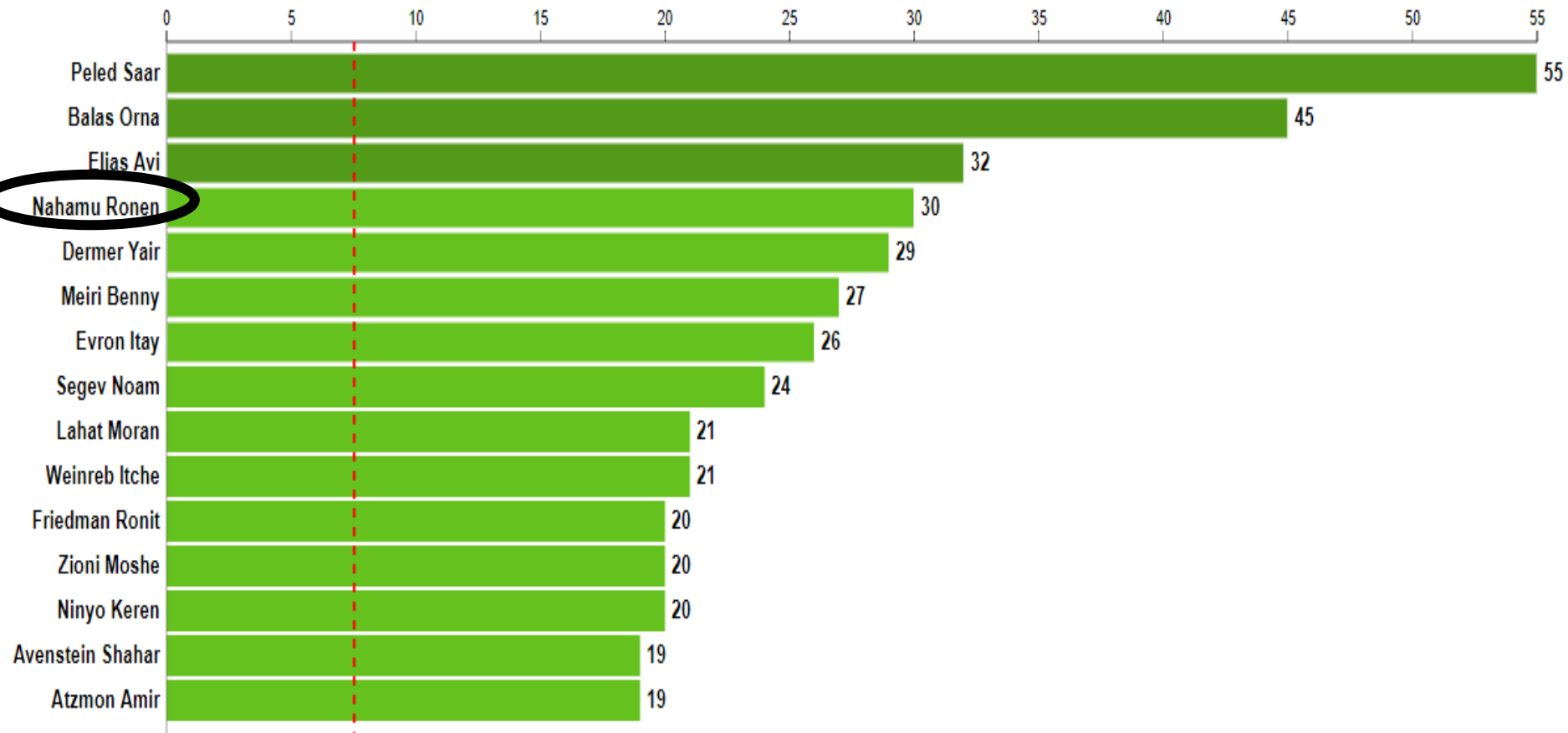
פעמים רבות, הסיבה לצווארי בקבוק ולנתקים

היא אגו!

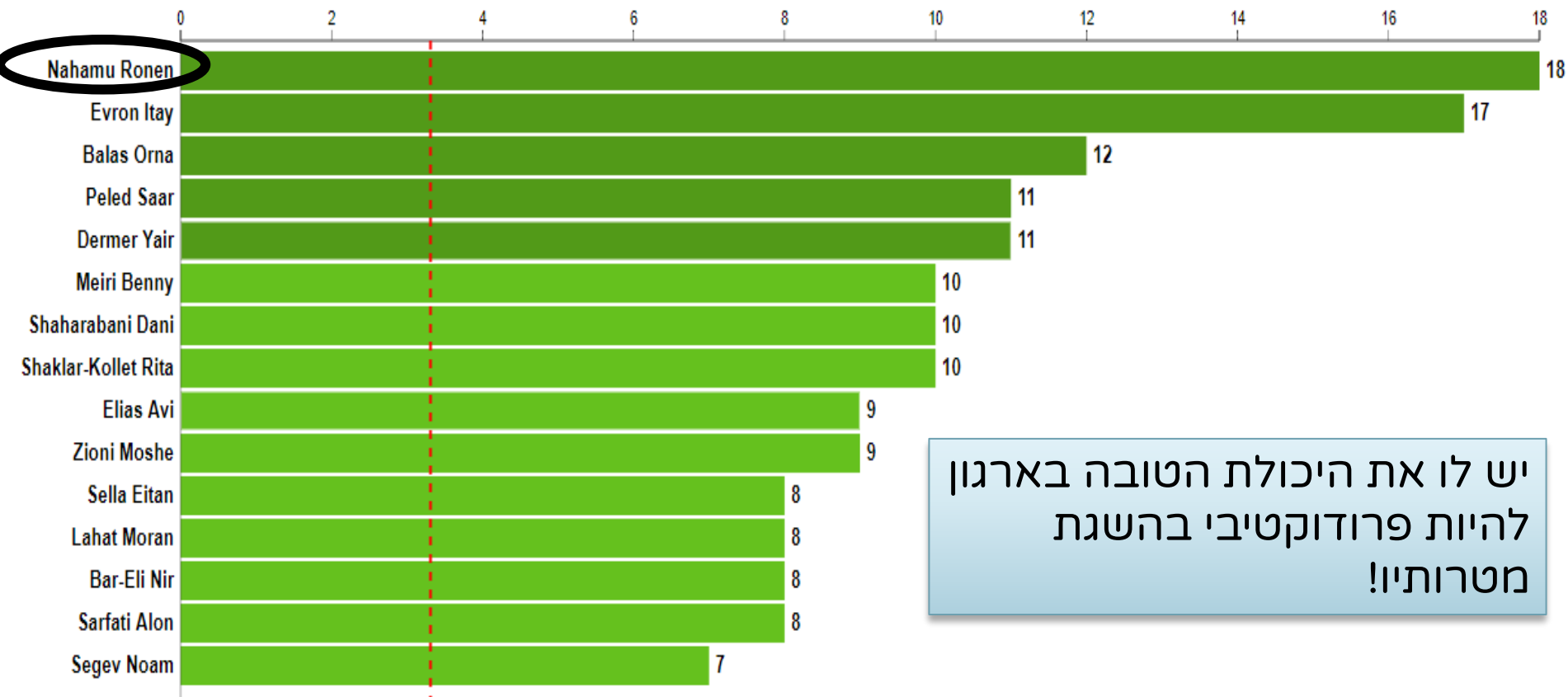
אבל, נראה
שכאן צוואר
הבקבוק
הוא מבני
ונובע
מאופי
עבודת
הצוות!



התוצאה: רון מקושר מאוד מחוץ לצוותו!

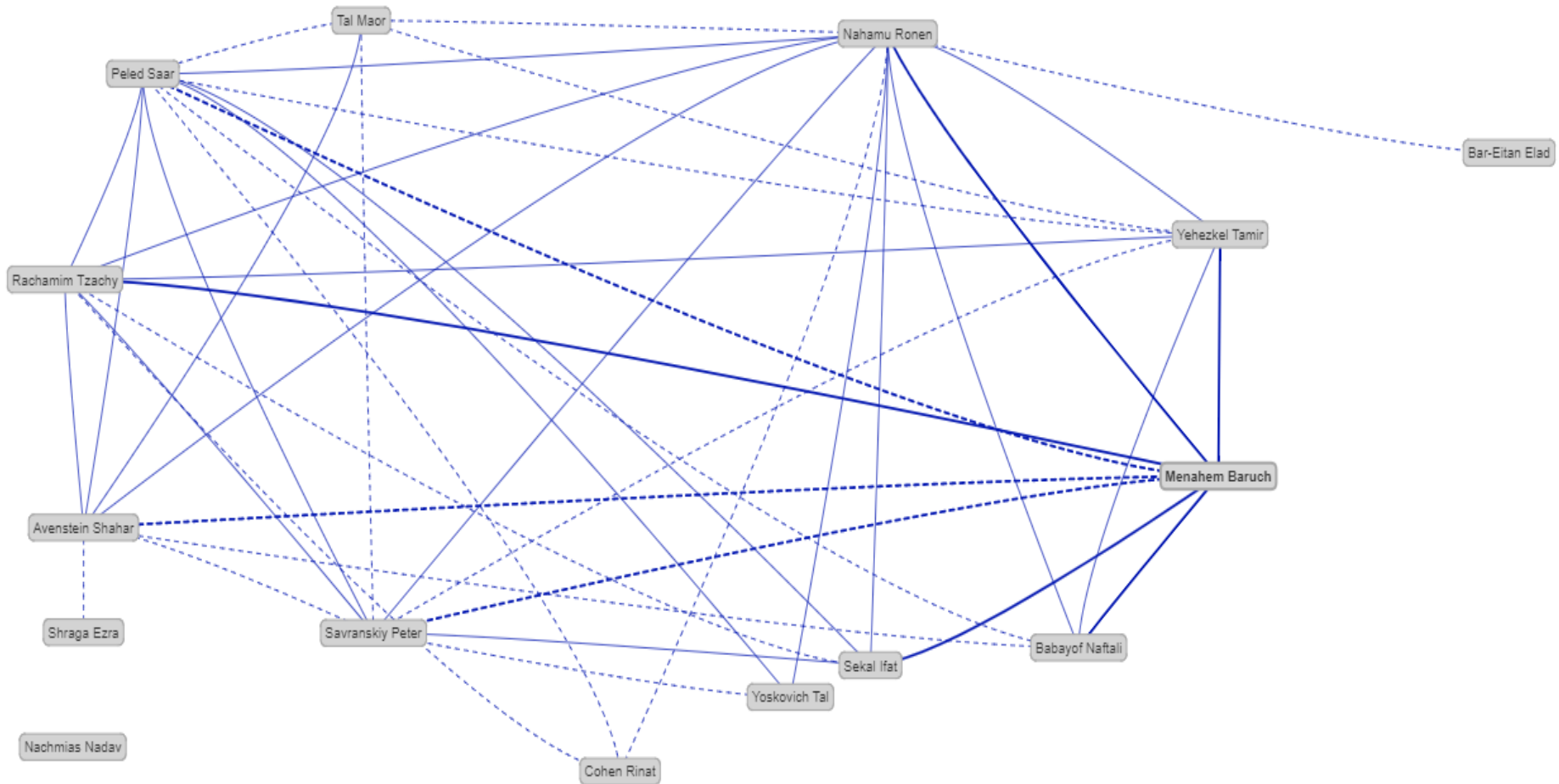


יש לרונן את קשרי העבודה האפקטיביים ביותר בארגון

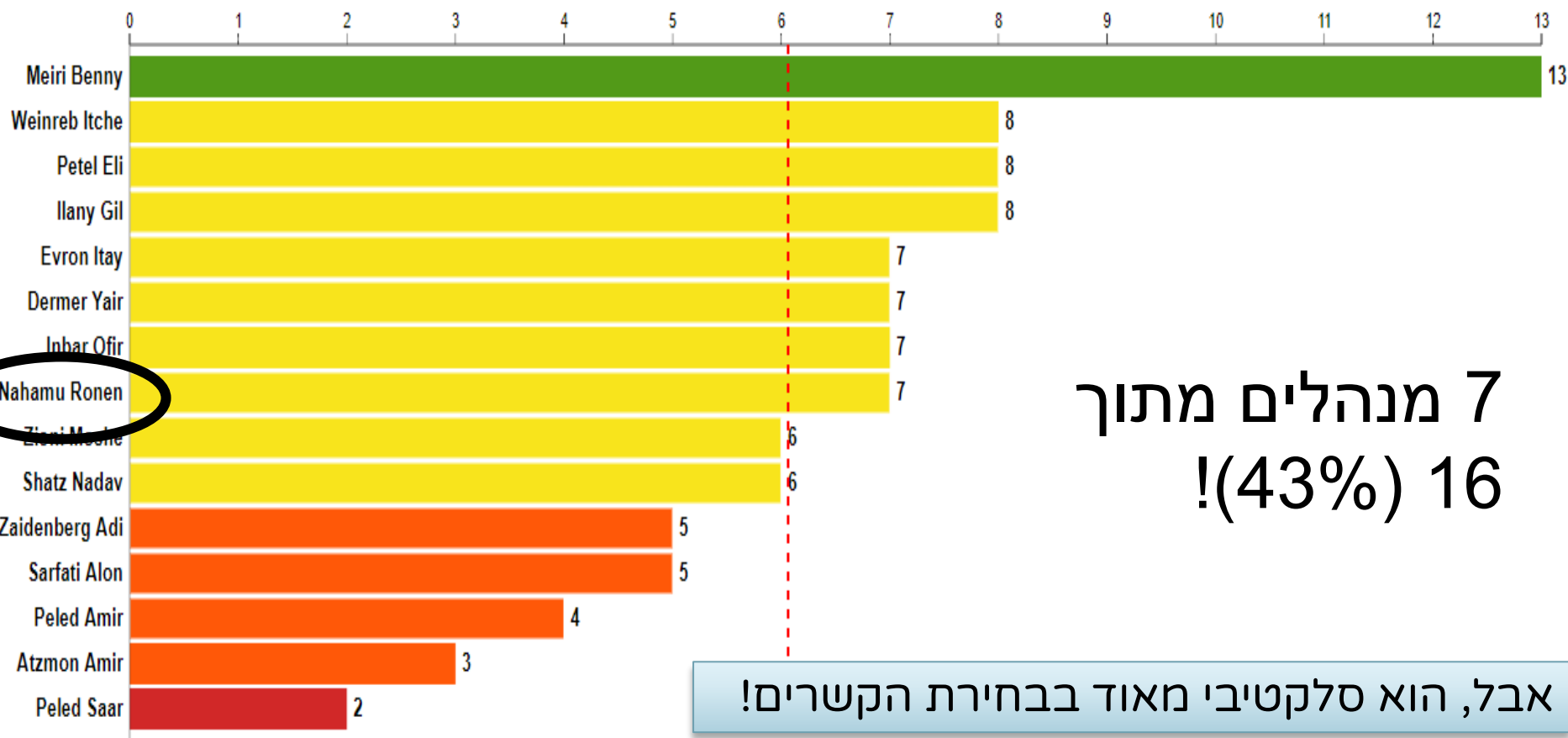


יש לו את היכולת הטובה בארגון
להיות פרודוקטיבי בהשגת
מטרותיו!!

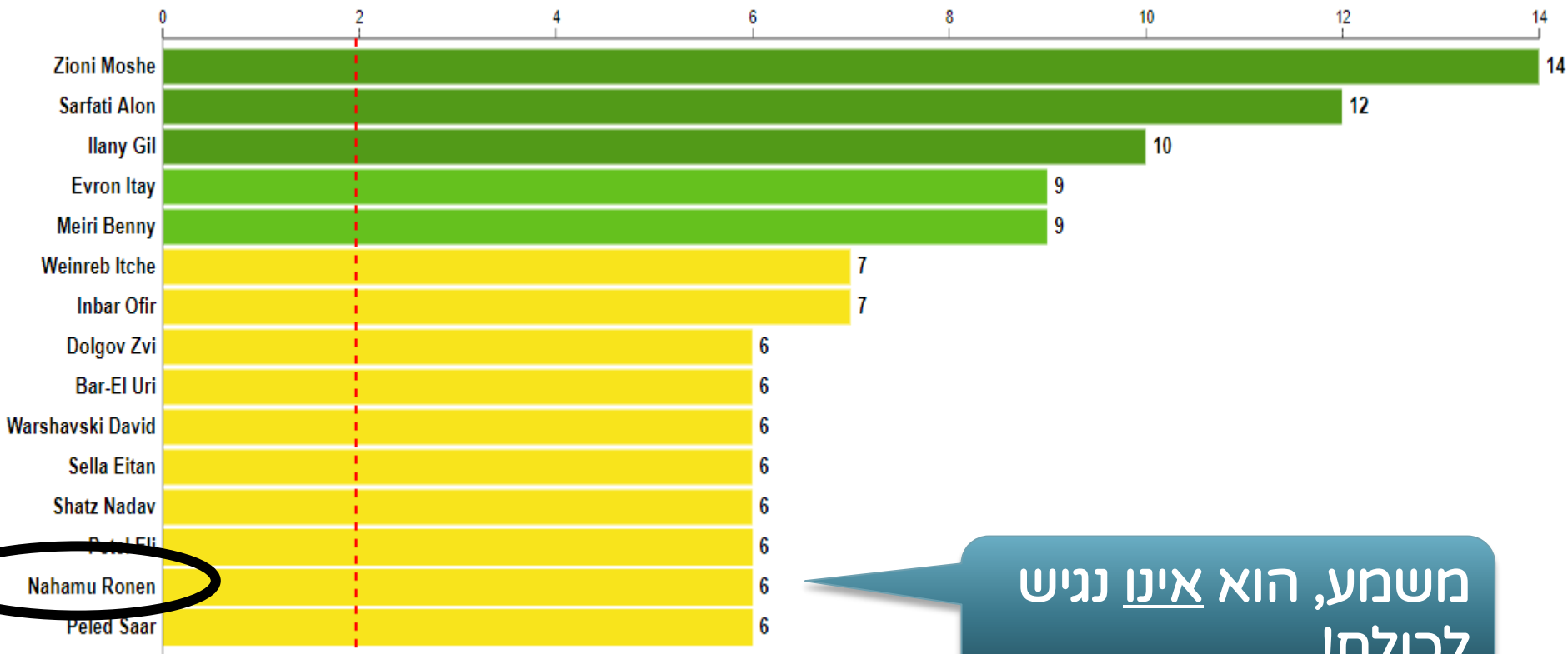
קשרי עבודה: לרון 8 קשרים מתוקפים ורק 3 חלשים



הוא מעל הממוצע בתקשורת בין מנהלים



רון מבוקש לקשר ע"י 6 עובדים



משמע, הוא אינו נגיש
לכולם!

למי בארגון רונן אינו נגיש דיו?

.1 למנהל שלו (VP Delivery);

.2 ראש היחידה העסקית ב- ROW;

.3 ראש היחידה העסקית ב- PCI;

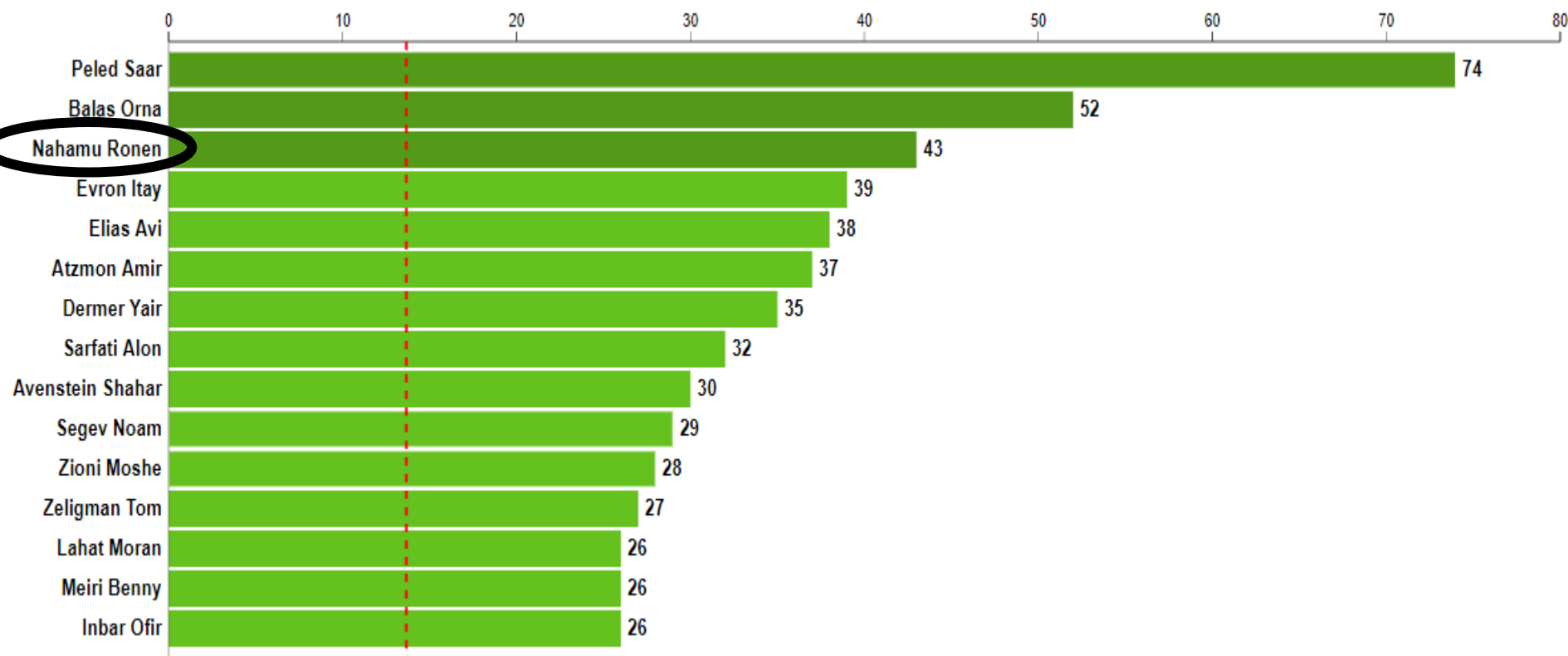
.4 ראש מחלקת GRC;

.5 יועץ ביטחון מידע ב- ROW;

.6 יועץ ביטחון מידע ב- GRC.

משמע, רונן מתנהג בצורה תחרותית,
בעיקר כלפי המקבילים לו (וגם כלפי
המנהל שלו), ונוטה שלא לשתף איתם
פעולה!

נכונות לשת"פ: רונן חוסם את אנשיו בתוך הצוות, ומשתף פעולה עם מי שמתאים לו, מחוץ לו!



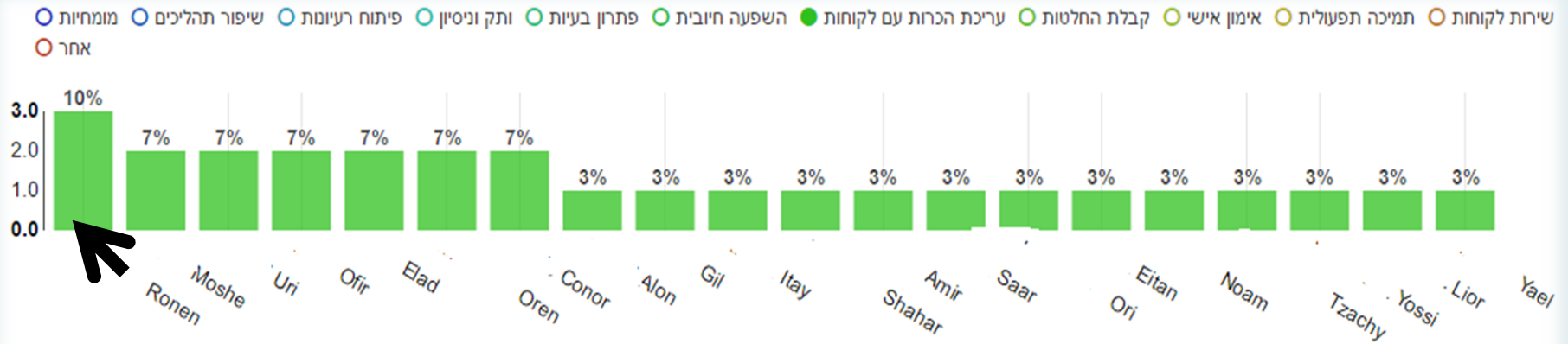
רוגן כמקור ידע



Knowledge PRODUCTION

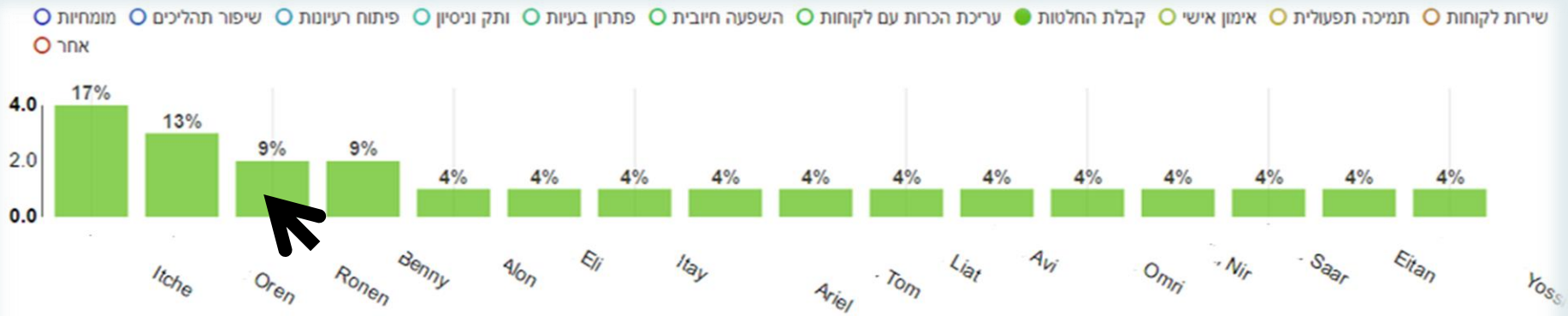
מוקדי הידע של הארגון:

עריכת היכרות עם לקוחות



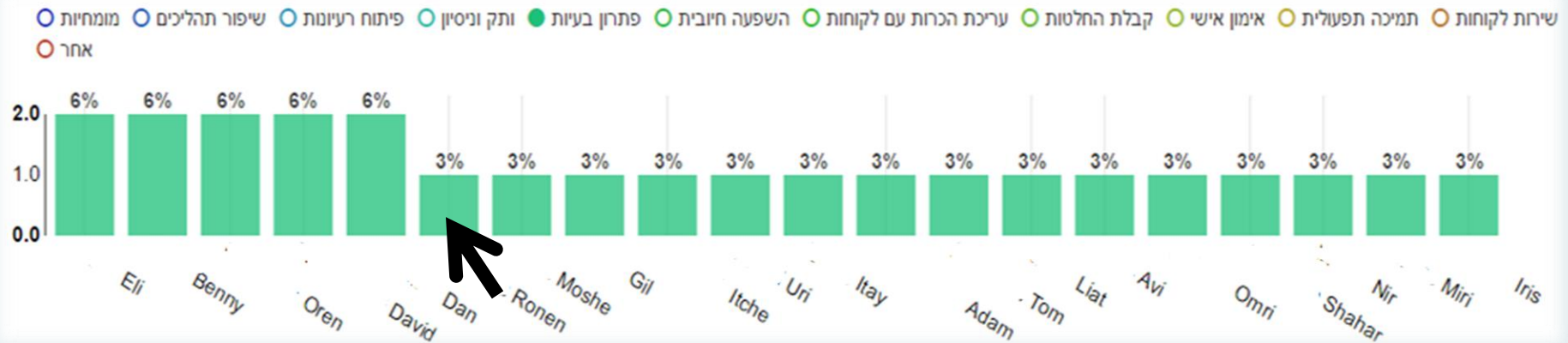
מוקדי הידע של הארגון:

קבלת החלטות



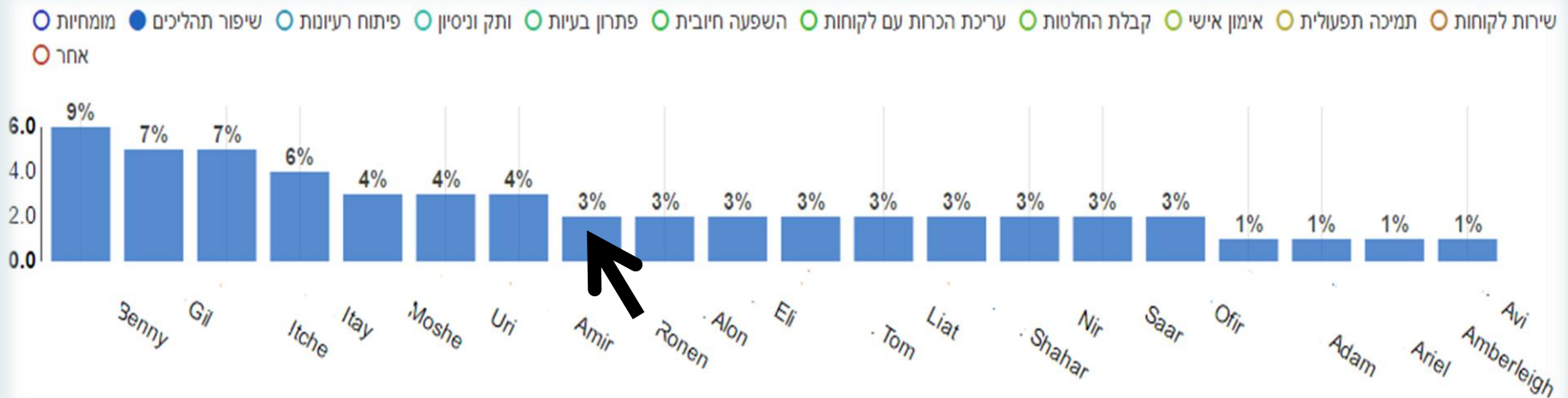
מוקדי הידע של הארגון:

פתרון בעיות



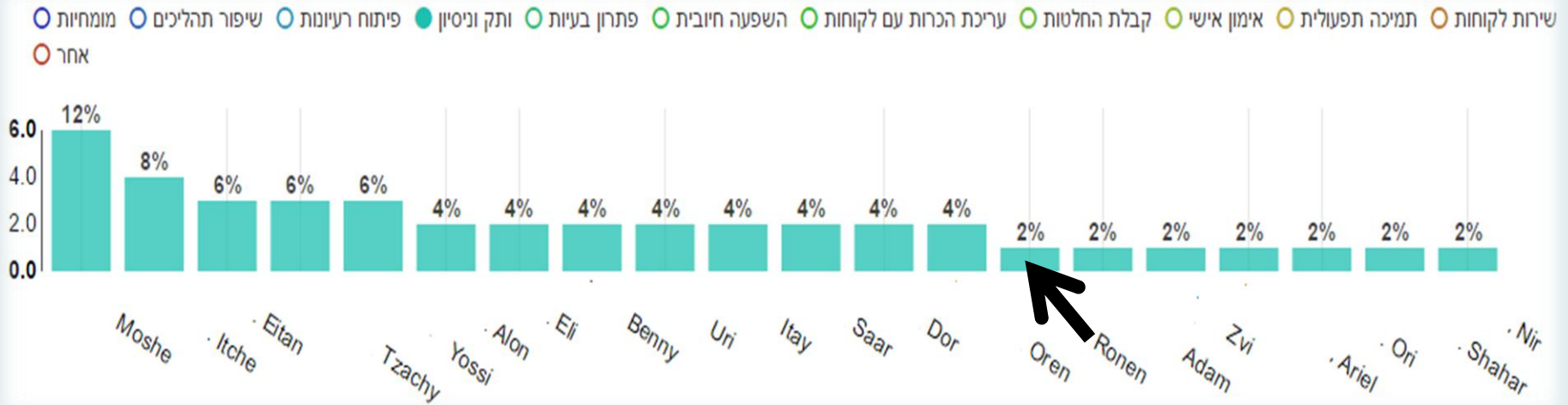
מוקדי הידע של הארגון:

שיפור תהליכים



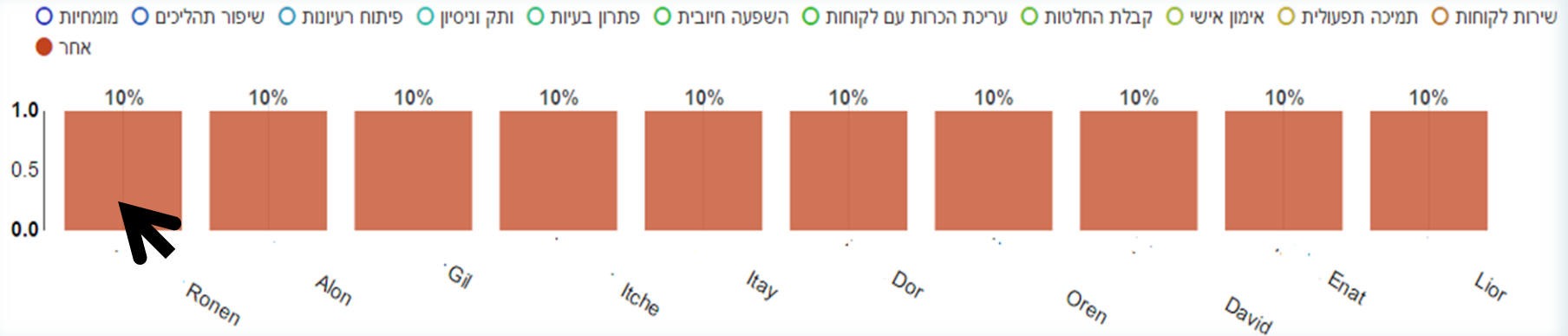
מוקדי הידע של הארגון:

ותק וניסיון



מוקדי הידע של הארגון:

ידע אחר



רוגן : פרופיל ניהולי



Knowledge PRODUCTION

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

ארגון במיטבו – והנהלה במיטבה - ממקסמים 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

הפרופיל הניהולי של רונן:

P	A	E	I
<ul style="list-style-type: none">• זהו הצוות הדומיננטי ביותר בין הצוותים, והרביעי בדומיננטיות שלו בארגון כולו (צוואר בקבוק מבני).• השפעת הצוות גדולה, והוא נוטה להפעיל סמכות על גורמים אחרים בארגון.• הערכים המובילים את הצוות הם מומחיות וותק.• איכות קשרי העבודה, מתחת לממוצע.• בצוות 4 עובדים מנתקים.	<ul style="list-style-type: none">• בהירות סבירה של אחריות וסמכות.	<ul style="list-style-type: none">• הפתיחות הניהולית נמוכה מאוד!• מעורבות העובדים נמוכה!• איפה היצירתיות?	<ul style="list-style-type: none">• רצון לשת"פ: מצוין (אבל העובדים נחסמים)!• כמות השת"פ: טובה יחסית.• איכות השת"פ: בעייתית.• השת"פ הפנימי נמוך מאוד!• פרודוקטיביות ארגונית נמוכה.

יותר יעיל מאפקטיבי ואינו יזם!

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

רונן : מה מתחייב מהדו"ח?



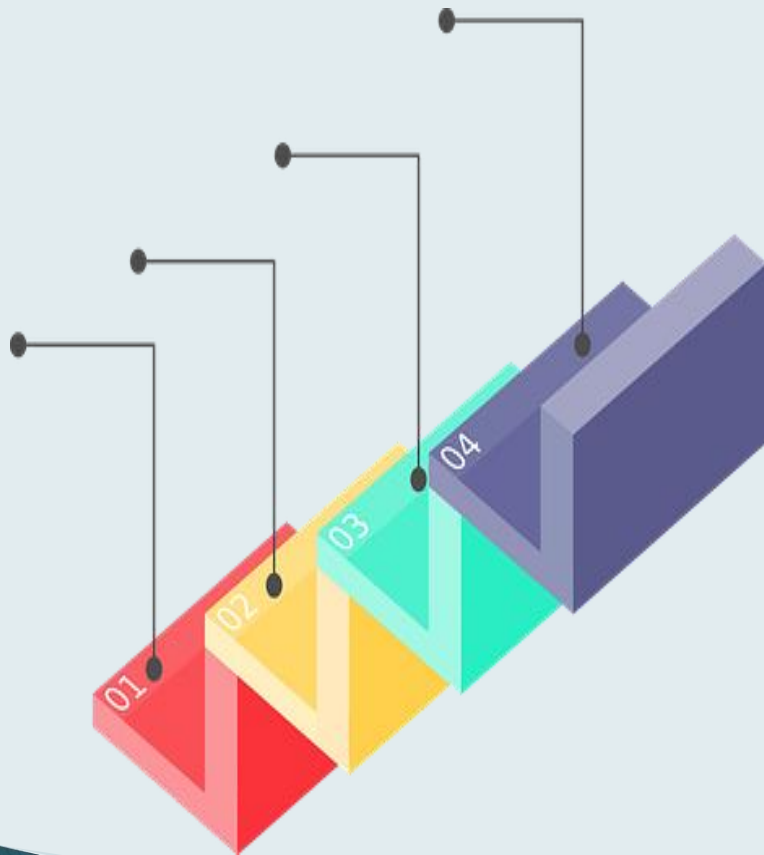
Knowledge PRODUCTION

הבעיה, 'על רגל אחת'



- ▶ רונן הוא הטלנט המשמעותי ביותר של ארגון, שאיכותו הניהולית אינה גבוהה בלשון המעטה. אבל, בצד הדומיננטיות שלו, ניכרות בעיות משמעותיות בתפקודו:
- ▶ הוא מנצל את תפקידו (ראש צוות המהווה צוואר בקבוק מבני) לצבירת עוצמה אישית, דרך 'סגירת' היכולת של אנשיו לתקשר מחוץ לצוות. בכך הוא פוגע באפקטיביות הארגונית.

הפעולות הנדרשות (1)



1. ראשית דבר: **יצירת יחסי עבודה תקינים** עם המנהל הישיר והמקבילים!

2. **חיבור הצוות ליחידה מתפקדת אחת שלמה**, שאנשיה מחוברים ביניהם (פעולות גיבוש ונטוורקינג).

3. אימוץ סגנון ניהול שמתאים יותר לארגון במצבו הנוכחי: **האצלת סמכויות וויתור על סמכותיות יתר לטובת קשרי עבודה.**

הפעולות הנדרשות (2)



- ▶ המבחן העיקרי של רונן לתקופת הפעילות הבאה היא כפולה: **פתיחות ניהולית ומעורבות עובדים!**
- ▶ כיוון שנקודת התורפה העיקרית בפרופיל הניהולי של רונן היא, היעדר E (יזמות ויצירתיות), **יש לאמץ טכניקות ניהול משלימות, המעודדות יצירתיות, ולאפשר בולטות לאנשים כאלה במסגרת הצוות.**

נושאים אלה ייבדקו בהערכה השנתית הבאה





סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"